



DISEÑO BÁSICO DE MODELO DE CONTROL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS– CASO: SUPER CALL CENTER S.A.S.

Descripción Breve

Durante el presente documento se evalúa y diseña un modelo de control interno para la compañía Super Call Center S.A.S. con el objetivo de mejorar la actividad de la compañía y el apropiado registro de las operaciones.

ELKIN VELEZ GOMEZ– NHUR PERTUZ SANCHEZ



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**Monografía para optar el título de:
Especialista en Finanzas**

***“DISEÑO BÁSICO DE MODELO DE CONTROL EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS– CASO: SUPER CALL CENTER S.A.S. (ESTUDIO DE
CASOS).”***

AUTORES

**ELKIN VELEZ GOMEZ
NHUR PERTUZ SANCHEZ**

ASESOR

HAROLD LORA GUZMAN

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS – COLOMBIA
2015**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	6
1.1. PLANTEAMIENTO	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	6
2. OBJETIVOS	7
2.1. GENERAL.....	7
2.2. ESPECÍFICOS.....	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. MARCO REFERENCIAL	9
4.1. ANTECEDENTES.....	9
4.2. MARCO TEORICO	12
4.3. MARCO CONCEPTUAL	13
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	15
5.1. TIPO DE MUESTRA.....	15
5.2. PROCESO PARA OBTENCION DE RESULTADOS.....	15
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	17
6.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	17
6.2 PRESUPUESTO	17
7. ESTUDIO DE CAMPO	18
8. CAPITULO I. EL SISTEMA DE CONTROL	21
8.1 METODOLOGIAS DEL CONTROL INTERNO	21
8.1.1 Protección de activos	23
8.1.2 Promoción de la eficiencia operativa.....	24
8.1.3 Establecer la estimulación a las políticas de dirección.....	24
9. CAPITULO II. SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE CONTROL	25
9.1 SISTEMA PREVENTIVO.....	25
9.1.1 Ambiente de control	25

9.1.1.1 sistemas de creencias.....	26
9.1.1.2 sistema límite.....	27
9.1.2 Evaluación de riesgos.....	28
9.2 SISTEMA EJECUTIVO.....	29
9.2.1 Actas de control.....	29
9.2.2 Autocontrol.....	30
10. CAPITULO III. SISTEMA DE DIAGNOSTICO.....	31
10.1 Diagnostico de las variables críticas de desempeño.....	31
10.2 Diagnostico del sistema de control.....	32
11. CAPITULO IV. GUIAS DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL	33
BIBLIOGRAFIA.....	36

INTRODUCCIÓN

Es importante contar con un buen sistema de control interno en las organizaciones, por esta razón se ha incrementado en los últimos años la creación e implementación de estos controles debido a lo práctico que resultan al medir la eficiencia, eficacia y productividad al momento de ejecutarlos. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones seguramente conocerá la situación real de esta, por lo cual va encaminada la presente investigación.

Gran parte de las pequeñas empresas no consideran importante mantener un control interno satisfactorio, esto acompañado de la imprecisión, informalidad e inconsistencias en la información financiera, conlleva a la pérdida de la confiabilidad en la información financiera e incapacidad de las decisiones financieras rápidas y eficaces; por esta razón es necesario diseñar lineamientos básicos para la aplicación de un modelo de control interno para las pequeñas y medianas empresas que permitan tener información veraz y oportuna a dichas, lo cual generará reportes financieros confiables tanto para usuarios internos como externos y para la toma de decisiones.

El control es el plan de organización en los procedimientos de acuerdo a las necesidades que requiera cada negocio, para resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también medir la eficiencia y productividad en las operaciones para cumplir a las exigencias establecidas por la administración. Estas características se deben aplicar debidamente en la PYME para que el Control Interno funcione adecuadamente, por lo tanto aunque los miembros de la empresa sean familiares o no, se les tiene que dar a cada uno de ellos sus propias responsabilidades dentro de la empresa.

Se hace necesario dividir la empresa en áreas señalando cuales son las funciones correspondientes y sus responsabilidades, además delegar a cada uno de los empleados un área de servicio. Es importante el sistema de autorización y procedimiento de registro para tener control adecuado sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos pues deben existir ciertas políticas por escrito que describan como se deben autorizar los pagos, los depósitos y el uso de los activos, así como también de qué manera se van a registrar en el libro contable.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO

En el documento a desarrollar se tratará específicamente la empresa SUPER CALL CENTER S.A.S, una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Cartagena dedicada a la recepción de llamadas internacionales, servicio a que presta a la empresa SUPER TOURS OF ORLANDO INC. Dedicada a la venta de transportación Miami-Orlando y Orlando Miami y paquetes turísticos en la ciudad de Orlando. Debido al tamaño de la empresa y al desconocimiento de los procesos de control interno por parte de los administrativos y dueños; se viene llevando una operación con controles muy precarios, esto se ve reflejado en la veracidad de la información financiera y el correcto funcionamiento de los procesos. Con el correcto diseño de un sistema de control para esta empresa se espera dar la posibilidad de resolver los retrocesos causados por la falta de control y lograr de esta forma el correcto funcionamiento de la entidad.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cuál debe ser la estructura de un modelo de control interno que permita tener a las pequeñas y medianas empresas información financiera actualizada, veraz y confiable?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de control interno eficiente y eficaz para la empresa SUPER CALL CENTER S.A.S.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar el estado del sistema de control actual en la empresa SUPER CALL CENTER S.A.S.
- ✓ Presentar una propuesta de modelo de control interno que se adapte a las necesidades de la empresa y que garantice una seguridad razonable frente a la protección de sus activos, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y adhesión a leyes y cumplimiento de normas aplicables.
- ✓ Desarrollar las guías de acción para implantar el sistema de control.

3. JUSTIFICACION

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, ya que gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen los activos y los intereses de las empresas y además permite evaluar la eficiencia de ésta en relación a su organización. En muchos de los casos las pequeñas y medianas empresas carecen de formalidad, poca organización, falta de manuales de procedimientos y políticas que permitan su mejor funcionamiento y además no cuentan con un control interno adecuado, el cual debe ser empleado en todas las empresas sin importar el tamaño, fin de sus servicios o su estructura.

Con la presente investigación se busca conocer con mayor profundidad la forma en la cual las pequeñas y medianas empresas llevan el control interno; así mismo, plantear y diseñar lineamientos que sean de utilidad a los directivos de pequeñas y medianas empresas que permitan implementar un modelo de control interno eficaz y eficiente; lo cual contribuya al mejoramiento de la información financiera, tanto para los usuarios internos como externos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

- **DETERMINANTES PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL INTERNO INFORMÁTICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES: APLICACIÓN A EMPRESAS COLOMBIANAS**

Los investigadores de este proyecto propusieron diseñar un modelo de Sistema de Control Interno informático para el fortalecimiento de la PYMES Colombianas, establecer la influencia de la Planeación y la Implementación de los Sistemas de Información y además analizar los determinantes de los Controles Internos Informáticos. Este trabajo de investigación presentó un análisis de los procesos de planeación estratégica de sistemas de información de las PYMES registradas en la Cámara de Comercio de Colombia. El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo, exploratorio y descriptivo.

Decidimos tomar esta investigación como referencia porque tiene mucha relación con el objetivo de nuestro proyecto que es la elaboración de un modelo de control interno para SUPER CALL CENTER S.A.S. la cual es una mediana empresa.

AUTOR: Omar Javier Solano Rodríguez

Cali – Colombia

- **SISTEMA DE CONTROL PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Trabajo de investigación elaborado por RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO. Contadora Pública, cuyo objetivo fue diseñar un Sistema de Control adecuado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y elaborar unas guías para implantarlo a partir del diagnóstico del estado del control en las Pymes y la determinación de sus necesidades de control.

Las conclusiones a las que se pudo llevar la investigación es que La mayoría de las Pymes carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas. Las Pymes necesitan saber a dónde quieren llegar, cuáles son sus objetivos y qué hacer para lograrlos. Partiendo de estas definiciones pueden establecer la estructura organizacional apropiada, que permita llevar a cabo sus planes y diseñar los sistemas de información y comunicación que apoyen su labor. Adicionalmente a lo anterior, deben diseñar y establecer el sistema de control organizacional que prevenga, informe y corrija todas las situaciones que impiden el alcanzar sus metas.

Esta investigación fue tomada como base ya que al igual que nuestro proyecto se busca proponer a las Pymes una solución que les permita desarrollar el Sistema de Control de una forma ágil y cercana a sus necesidades, diferenciando sustancialmente este modelo de los aplicados en la gran empresa.

AUTOR: RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO. Contadora Pública.

Especialista en Auditoría de Sistemas y Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT. Profesora de tiempo completo del Departamento de Contaduría, Universidad EAFIT

- **CONTROL INTERNO BÁSICO PARA PYMES. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

Este estudio se basó en seleccionar los elementos de Control Interno básicos de la teoría de control corporativo para aplicarlos a una Pyme colombiana, caracterizarlos, justificarlos y compendiarlos en una cartilla didáctica que serviría de guía para que pueda ser utilizada en las peñas empresas y de esta manera implementar o mejorar los controles internos de éstas.

Al igual que en las dos investigaciones referenciadas anteriormente, ésta fue tomada como base para el desarrollo de nuestra investigación porque presenta mucha relación con la intención o propósito del desarrollo del presente proyecto investigativo.

AUTOR: Gilberto Vega y Mercedes Fajardo, Universidad ICESI. Cali-Colombia

- **EL CONTROL INTERNO COMO SOLUCIÓN A LAS PRÁCTICAS FRAUDULENTAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

Esta investigación no permite concluir para la población total, sólo para las 11 pequeñas empresas del sector de confecciones de la ciudad de Medellín, que lograron ser encuestadas, y en las cuales se pudo evaluar temas como el control interno, prácticas fraudulentas y estructura organizacional, que permitieron la elaboración de una guía básica para la implementación de un sistema y políticas de control interno.

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se logró proponer una guía básica de control interno en la cual se interrelacionan las actividades que se enfrentan a riesgos de fraude con base en las diferentes operaciones realizadas en este tipo de empresas, los tipos de riesgos de fraude a los cuales se exponen y el posible control que aplicaría en ese caso.

Igualmente, se logró plantear unas políticas esenciales que estuvieran enmarcadas de acuerdo a las necesidades y estructura del ente, con el fin de

propender por el mejoramiento del control interno y la disminución de las prácticas fraudulentas.

AUTOR: GÓMEZ GONZÁLEZ Ruth Viviana, LONDOÑO VALENCIA Evelin Lisbeth, SALAZAR LOAIZA Viviana. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas - Departamento de Ciencias Contables

4.2 MARCO TEÓRICO

El origen del Control Interno, surge con la Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas¹. (IMCP y PA Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno. Párrafo 9, Manual del Auditor. Juan Ramón Santillana González... Edit. Ecafsa. México. 1997)

Podemos decir que el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo ésta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

CONTROL: Consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa está funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos². (Andrés S. Suarez. La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico. Edit. McGraw Hill. España)

Es decir; el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo ésta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados

CONTROL INTERNO: Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos³. (Gustavo Zepeda Alonso. Auditoría y Control Interno. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia. México 1998)

CONTROL INTERNO CONTABLE: El control interno contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para: salvaguardar los activos de perdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contable que la administración usa para la toma de decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta⁴. (Paúl Grady.

Auditoría I. Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Israel Osorio Sánchez. Edit. Ecafsa. México. Segunda Edición. México. 2000)

El Control Interno denota ciertas características que permiten entender mejor cual será la función que desempeñara en la empresa. Para ello mencionaremos y explicaremos de manera breve, las diez características que pueden englobar el contexto de Control Interno.

- ✓ Auto controlable: Todas las actividades de la organización deben de estar orientadas a alcanzar los objetivos establecidos, y estos serán coordinados y supervisados por la dirección.
- ✓ Realización: Establecer funciones realizables para alcanzar los propósito fundamentales del control.
- ✓ Implantación: La correcta ejecución de las obligaciones de la empresa, servirá para implantar herramientas básicas de control adecuadas para cada departamento.
- ✓ Obtención de Desviaciones: Debe identificar las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos antes de su ejecución ya que la carencia de control es una causa para que existan desviaciones.
- ✓ Adaptabilidad: El control debe responder ante operaciones cotidianas y ante situaciones extraordinarias.
- ✓ información Clara: La información que proporcione debe ser explícita para evitar confusión en la toma de decisiones.
- ✓ Costo – Beneficio: El control debe ser igual o menor a la cantidad de operaciones que se revisan para mantener su rentabilidad de la Empresa.
- ✓ Preventivo: Una apropiada delegación de responsabilidades y delimitación de funciones evitara futuros fraudes o errores en la ejecución de tareas.
- ✓ Segregación de funciones: La separación de las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización no deben recaer en una sola persona.
- ✓ Relación departamental: El control debe enlazar el sistema contable, financiero, de planeación, verificación, información y operación de la entidad.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

Debido al objetivo del presente estudio se puede calificar esta investigación de tipo descriptivo, debido a que se pretende relatar la forma en la cual las pequeñas y medianas empresas llevan el control interno para luego realizar un diseño propositivo y de estrategias de mejoramiento de estos controles.

5.2 PROCEDIMIENTOS PARA OBTENCION DE RESULTADOS

Se utilizará una técnica de recolección primaria, ya que emplearemos una encuesta a 96 diferentes empresas de la ciudad de Cartagena que sirvan como población muestra para esta investigación, con la finalidad de hacer un análisis descriptivo que permita la interpretación resultante de la aplicación de dicha encuesta, en el que se busca recoger información necesaria y suficiente para analizar cómo se están ejerciendo los métodos de control en estas empresas.

De igual manera se contempla la utilización de fuentes de tipo secundario, dado que se utilizarán tesis de maestría y doctorado, informes, reportes de caso, bases de datos bibliográficas y demás documentos de investigación.

Las encuestas se basaran principalmente en la opinión de los propietarios y empleados de las empresas teniendo en cuenta su experiencia y opinión referente al uso de sistemas de control. Posterior a la aplicación de la encuesta, los datos serán analizados a través del paquete informático Microsoft Excel, el cual permite el cálculo y procesamiento utilizando métodos y herramientas propias de la estadística descriptiva como las tablas de frecuencia, gráficas de barras y tortas, entre otros.

La muestra seleccionada de tiendas se calculó con la fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Dónde:

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha = 0,05$ y 2,58 para $\alpha = 0,01$.

p = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral; en este caso $p = 50\%$

$$q = 1 - p$$

d = Error que se prevé cometer

El resultado obtenido con la aplicación de la fórmula teniendo en cuenta una población infinita o desconocida, arrojo los siguientes valores: $n = 96$

Lo cual indica que deberán hacerse un total de 96 encuestas a propietarios y empleados de diferentes pequeñas y medianas empresas de la ciudad de la Cartagena.

6. ASPECTO ADMINISTRATIVO

6.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD SEMANA	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
ENTREGA DE ANTEPROYECTO	■	■										
RECIBO CORRECCIONES		■	■					■		■	■	
REVISION Y ORGANIZACIÓN DE DATOS			■	■								
CAPITULO 1					■	■						
CAPITULO 2						■	■					
CAPITULO 3								■				
CAPITULO 4									■	■		
CONCLUSIONES										■	■	
ENTREGA DE TRABAJO DE GRADO											■	■

6.2 PRESUPUESTO

En el siguiente cuadro se estimaran los gastos en pesos colombianos que ocasionará la ejecución del proyecto: Diseño básico de modelo de control en las pequeñas y medianas empresas – caso: SUPER CALL CENTER S.A.S

RUBROS	VALOR ESTIMADO (\$)
SALIDAS DE CAMPO	\$200.000
PAPELERIA	\$150.000
USO DE EQUIPOS DE COMPUTO	\$50.000
OTROS GASTOS	\$120.000
TOTAL GASTOS	\$520.000

7. ESTUDIO DE CAMPO

ENCUESTA

Objetivo: Establecer información necesaria y suficiente para conocer si se aplican controles y cómo se están ejerciendo estos métodos de control en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena.

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del trabajador: _____ edad: _____ cargo: _____

Responda las siguientes preguntas de manera sincera para garantizar la efectividad de la investigación en curso. Tenga en cuenta los siguientes calificativos.

1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho

1. ¿Se maneja en la empresa el deseo de ejercer métodos de control adecuado para el buen funcionamiento de esta?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

2. ¿Manejan conceptos claros de la importancia de la calidad de los procesos de control?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

3. ¿Tiene conocimientos acerca de la importancia de ejercer los medios de control con relación al medio ambiente? (importancia socio-ecológica)

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

4. ¿Se dictan en la empresa charlas o talleres sobre los componentes y estructuración de un sistema de control?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

5. ¿Considera usted que la capacitación del personal encargado del control es suficiente y adecuada?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

6. ¿Existen códigos de ética sobre el sistema de control o manuales de control en la empresa?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

7. ¿Se encuentra el sistema de control centralizado en la dirección?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

8. ¿Se encuentra el sistema de control ejercido por los trabajadores?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

9. ¿Considera usted que el personal involucrado en la ejecución de controles es suficiente?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

10. ¿Existen en la empresa los recursos necesarios para ejercer controles adecuados?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

11. ¿Existen comités dentro de la empresa encargados de verificar la efectividad de los controles efectuados?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

12. ¿Existe una o varias metodologías para la identificación, evaluación y prevención de riesgos en la empresa?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

13. ¿Realizan contratación de auditores externos encargados de evaluar los controles internos de la empresa?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

8. CAPITULO I.

EL SISTEMA DE CONTROL

8.1 METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO

Al momento de crear una empresa se crean con esta unos propósitos, y para alcanzar estos propósitos necesitamos tener en cuenta las diferentes variables que puedan afectar su éxito e impidan estructurar sus acciones para hacer que estas variables se tornen a su favor.

Las empresas deben crear unos objetivos de tipo visionario, de extensión a futuro y una correcta planeación estratégica. Un plan estratégico es un documento escrito, que ayuda a las Pymes a mirar, además del presente, lo que ellas pueden ser en el futuro y a determinar los métodos y estrategias que se utilizaran para conseguirlo.

De acuerdo con el informe del *Committee of Sponsoring Organizations – COSO* 1997, el cual enfatiza que el sistema de control interno es una herramienta de la administración, pero no un sustituto para ésta y que los controles deberán ser ejecutados dentro de las actividades de operación y no fuera de ellas.⁵

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos. La segunda, se relaciona con la preparación y publicación de estados financieros confiables.⁶

⁵⁻⁶ Laski, Julián. El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el Modelo Coso y sus alcances en América Latina. Revista Gestión y Estrategia.

La tercera, se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa. El logro de los objetivos de control interno aporta a la supervivencia y éxito de las organizaciones. El nuevo concepto introducido por COSO rompe con las acepciones tradicionales al asumir que el control interno es

una práctica social desarrollada en todos los ámbitos organizacionales, esto es, un proceso o una multiplicidad de procesos omnipresente e inherente en la planificación, dirección y gestión de la entidad.

La consideración del riesgo como uno de los componentes fundamentales del control interno es ampliado en la versión del Informe COSO 2004, en la cual se definen cuatro categorías de objetivos, es decir que se anteponen a los tres objetivos ya conocidos que son los operacionales, de información y del cumplimiento normativo. En síntesis, “La estrategia busca el logro de las metas de alto nivel, las cuales están alineadas para apoyar la misión y la visión de empresa” (Canetti, 2005)⁷. El control interno es definido como un proceso que llevado a cabo por personas de diferentes niveles jerárquicos que deben comprometerse e involucrarse en el proceso de control interno, para aportar a la seguridad en todos los procesos que ejecuta la empresa (Hourcle, 2000)⁸.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, integrados al proceso administrativo. Estos componentes se aplican a las grandes empresas pero es importante que las pequeñas y medianas los implementen de acuerdo con las exigencias de ellas, pues sus controles pueden ser menos formales y estructurados, pero efectivos. Estos componentes son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. (COSO, 1997)⁹.

7 Canetti, M.. Del Control Interno a la Administración de Riesgos. En: Revista Enfoques. Editorial La Ley. Buenos Aires, Argentina. 2012 p 74.

8 Hourcle, Roberto A., Auditoría, Temas Seleccionados, Editorial Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina. 2000

9 Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission - COSO. Control Interno Informe COSO. S. Mantilla, Trad., 4ta Ed. Bogotá, Editorial Ecoe Ediciones. (2008)

Dentro de los objetivos del Control Interno encontraremos tres que tienen completa relación con la parte administrativa. Estos objetivos son: Protección de los activos, promoción de la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

8.1.1. PROTECCION DE ACTIVOS

La finalidad es la protección del patrimonio de la entidad, por lo cual se deben implementar medidas que ayuden a prevenir irregularidades. Estas medidas pueden ser:

1. Servicios de Vigilancia: Su objetivo es prevenir robos; anticipar, dar alarma y controlar incendios, la entrada y salida de personal, observar el funcionamiento de los servicios internos, entre otros aspectos.
2. Sistemas de protección contra incendios: prevención y protección de los activos de los desastres causados por el fuego.
3. Mantenimiento preventivo: Es importante que la empresa diseñe y cumpla con un programa de mantenimiento preventivo para la protección de bienes de producción o que generen ingresos.
4. Separación de funciones y responsabilidades: Se hace necesaria la clasificación correctamente de las actividades que desarrolla cada uno de los empleados dentro de la empresa.
5. Política de seguros: Es importante contar con políticas de seguros protejan los bienes de cualquier imprevisto.
6. Restricciones de acceso (Áreas físicas): Contar con áreas físicas o zonas operativas de acceso restringido y el efectivo cumplimiento de estas normas.
7. Controles de Supervisión: Participación de una persona encargada en una determinada parte del procedimiento correspondiente a una operación, cuya función es confirmar y verificar que se hayan cumplido todos los controles presentes en el sistema.

8.1.2. PROMOCION DE LA EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia operativa de una empresa tiende a aumentar cuando los recursos empleados disminuyen en comparación con los costos de producción, o también cuando éstos aumentan pero permanecen estables.

Existen diferentes medidas de control que son utilizados para promover la eficiencia operativa, estas pueden ser:

1. Recursos humanos: uno de los elementos principales que conforman la empresa y que sin estos no podría existir. Es por esta razón que la empresa debe dirigir sus esfuerzos ofrecer las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones correspondientes.

El personal debe ser actualizado periódicamente para desempeñarse en los cargos asignados. Así mismo es importante que el trabajador tenga claro cuáles son los objetivos de la organización.

2. División de trabajo: permite que los individuos desempeñen una actividad específica y desarrolle una habilidad y por lo tanto, se alcance la especialización en dicha área o función.

3. Manuales de funciones o procedimientos: Toda empresa debe contar con este tipo de documentos los cuales serán diseñados de forma clara y precisa con el objetivo de que no exista duda al momento de ser consultados. Además deben ser homogéneos, deben estar establecidas las normas, rutinas e instrucciones que serán tenidas en cuenta y ejecutadas por cada miembro de la empresa.

8.1.3. ESTABLECER Y ESTIMULAR LA ADHESION A LAS POLITICAS DE LA DIRECCION

Las políticas son las principales guías a seguir por toda la empresa y son importantes para alcanzar los fines de la organización. Todas las políticas deben quedar reflejadas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones o

comunicaciones internas y ser difundidas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir.

9. CAPITULO II

SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL

El Sistema de Control Organizacional se compone de tres diferentes subsistemas que deben funcionar en forma coordinada. Estos subsistemas son el sistema preventivo, el sistema ejecutivo y el sistema de diagnóstico.

Cada elemento se puede desarrollar en forma independiente, pero deben tener una interrelación. No se trata de establecer un orden en su implantación pero si se debe comenzar con un diagnóstico de cómo es el control en la empresa, para luego desarrollar el sistema preventivo, a continuación el ejecutivo y, finalmente, realizar un nuevo diagnóstico del desempeño de la empresa y del sistema para así ejecutar las medidas correctivas necesarias.

9.1 SISTEMA PREVENTIVO

Como su nombre lo indica, permite anticiparnos a la ocurrencia de los riesgos. Se fundamenta en la creación de un ambiente específico en la empresa de tal manera que contribuya al fortalecimiento del control. Se une a un esquema de identificación y valoración de riesgos, lo cual permite a las organizaciones invertir en medidas que, al minimizar los riesgos y al ser de carácter preventivo, representan menores costos y podrían ser más efectivas que las medidas correctivas.

Con el sistema preventivo se establece la cultura de control, la cual es necesaria para el desarrollo eficiente del sistema, adicionando valores y propósitos a todos los empleados de la empresa, se determinan las acciones prohibidas en la organización, con lo cual se evitan riesgos propios del negocio, y se identifican los

riesgos generales, con el fin de evaluarlos y determinar las medidas de control necesarias para evitarlos.

Este Sistema está compuesto por dos diferentes subsistemas: el ambiente de control y la evaluación de riesgos.

9.1.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control establece el tono de la organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura.

El ambiente de control está compuesto por dos elementos importantes: el sistema de creencias y el sistema límite.

9.1.1.1 SISTEMA DE CREENCIAS

Con los sistemas de creencias la organización define los niveles de desempeño deseado, y describe el comportamiento de sus empleados.

Un sistema de creencias es el conjunto de definiciones explícitas que la gerencia comunica formalmente y refuerza sistemáticamente para proporcionar valores básicos, propósito, y dirección para la organización. Este núcleo de valores está unido a la estrategia del negocio. Un sistema de creencias formal se crea y comunica a través de documentos tales como los credos, la declaración de la misión y la declaración del propósito.

Nuestros valores compartidos establecen un estándar de cómo tratamos los clientes y cómo nos tratamos entre nosotros.

Apertura y Confianza: Motivamos el compartir abiertamente las ideas y la información, mostrando fundamental respeto por el otro también como por nuestra diversidad cultural.

Equipo de trabajo (Gana/Gana) : Trabajamos unidos para encontrar las soluciones que conllevan a resultados positivos tanto para los otros como para nosotros mismos, creando un ambiente que desarrolle lo mejor de cada uno.

Sentido de la Urgencia: Establecemos prioridades y manejamos todos los trabajos y tareas cumplidamente. Honestidad e Integridad. Somos honestos y éticos con

los demás, manteniendo los más altos estándares de conducta personal y profesional.

Orientación al cliente: Nunca perdemos de vista a nuestros clientes, y nos retamos constantemente para satisfacer sus requerimientos cada vez mejor.

Innovación y Riesgo: Cuestionamos .la forma tradicional de hacer las cosas. y tomamos riesgos prudentes que puedan dirigirnos a un desarrollo innovativo y a la mejora de procesos.

Preocupación/Atención (Estar aquí ahora): Nos tomamos el tiempo para aclarar nuestras mentes para enfocarnos en el momento presente, escuchando a nuestros compañeros y clientes, y teniendo el cuidado suficiente para escuchar sus asuntos.

Liderazgo: Proveemos dirección, propósito, soporte, motivación y reconocimiento al logro de nuestra visión, encontrando nuestros objetivos y viviendo nuestros valores.

Crecimiento y desarrollo profesional: Nuestro reto es buscar formas de ser más efectivos como equipo y como individuos.

9.1.1.2 SISTEMA LÍMITE

Los Sistemas Límite delimitan el dominio aceptable de las actividades a los miembros de la organización. Ellos no especifican ideales positivos; por el contrario, establecen límites basados en los riesgos definidos para el negocio.

Muchas compañías delimitan el comportamiento de sus empleados a través de políticas sobre conflicto de interés, rechazo de regalos, favores u hospitalidad que podría influenciar las acciones de los empleados etc., con el propósito de defender la integridad institucional.

9.1.2 EVALUACION DE RIESGOS

El término riesgo tiene una variedad de significados en cada negocio. Es necesario establecer la diferencia entre riesgo y evaluación de riesgos. Riesgo se usa para describir cualquier situación donde hay una incertidumbre acerca del resultado que ocurrirá y evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la entidad que se le pueden presentar durante el logro de sus objetivos, formando una base para determinar cómo deben manejarse los riesgos.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a circunstancias tales como cambios en el ambiente operativo, nuevo personal, nuevos sistemas de información o rediseño, crecimiento rápido, nuevas tecnologías, nuevas líneas, productos o actividades, reestructuración corporativa, operaciones en el exterior, pronunciamientos contables. Los conceptos básicos del proceso de evaluación de riesgos probablemente están presentes en cada entidad, sin importar su tamaño, pero el proceso de evaluación es menos formal probablemente y menos estructurado en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes empresas. La administración debe ser capaz de aprender acerca de los riesgos relacionados con sus objetivos, a través de involucrar el personal directo con los empleados y las partes externas. (AICPA, 1995, SAS 55, SAS 78).

9.2 SISTEMA EJECUTIVO

El control ejecutivo consiste en todas las acciones o medidas de control que se toman en el cumplimiento o ejecución de los procesos, funciones o tareas.

El Control ejecutivo, está compuesto por dos subsistemas diferentes: Actividades de Control y Autocontrol.

9.2.1 ACTIVIDADES DE CONTROL

Actividades de Control. Este concepto ha sido usado generalmente en la labor de auditoría y en el diseño del Sistema de Control interno tradicional.

Las actividades de control son las políticas, y procedimientos que ayudan a la dirección a asegurar que los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la entidad son evitados.

Un ejemplo de actividad de control es la segregación de funciones: asignar a diferentes personas la responsabilidad de la autorización de las transacciones, registro de las transacciones, y mantenimiento de la custodia de los activos, lo cual se intenta para reducir la oportunidad que permita a cualquier persona estar en una posición para perpetrar y cometer errores o irregularidades en la realización normal de sus funciones

Las actividades de control surgen del análisis de los procesos y de la identificación de los riesgos, son la respuesta a las necesidades de control de la empresa. Están íntimamente relacionadas con el subsistema preventivo, el cual, con la identificación y evaluación, proporciona los elementos necesarios para el diseño de los controles que funcionarán al ejecutar las tareas o procesos de la organización. Las actividades de control proporcionan el marco de actuación a las personas y permiten ejercer más fácilmente el autocontrol, ¿considerado como la etapa complementaria a las actividades de control en el sistema de Control ejecutivo.

9.2.2 AUTOCONTROL

El elemento principal de todo sistema de Control es la persona; por esta razón es necesario involucrar a todos los empleados en la cultura de autocontrol.

A través del autocontrol el empleado es protagonista de su propia labor, se encarga de controlar personalmente su trabajo, analiza las desviaciones que se presentan, comparando el resultado con lo esperado, y toma las medidas necesarias para encauzar su labor de acuerdo con las necesidades del proceso del cual hace parte y, por ende, con las necesidades de la organización.

El autocontrol genera sentido de pertenencia organizacional, satisfacción, y crea motivación a la hora de realizar las actividades y tareas que le competen a cada empleado. Esto trae un gran beneficio para la organización y es el incremento de la productividad organizacional, debido a la mayor eficiencia de los empleados. Además, proporciona al sistema de control el mejor aliado para su funcionamiento. El autocontrol permite que el empleado conozca todo el proceso organizacional, lo que influye en el conocimiento de su trabajo como parte de un proceso y le permite saber de quién recibe los insumos para realizar su trabajo y en qué condiciones y a quién deberá entregar el resultado para que la cadena organizacional siga su curso.

El apoyo de la alta dirección es fundamental para la implantación del Autocontrol. Si se incorpora a la cultura Organizacional como un objetivo estratégico, permite su desarrollo en forma amplia y consistente, lo cual contribuye también a fortalecer el sistema de Control. Para lograr aplicar el autocontrol, es necesario que las personas tengan una conciencia de mejoramiento y una mentalidad de cambio.

10. CAPITULO III

SISTEMA DE DIAGNOSTICO

El Sistema de Diagnóstico permite evaluar el funcionamiento del Sistema de Control establecido en la empresa y el comportamiento de las variables críticas de desempeño de la organización. el sistema de Diagnóstico está compuesto por dos subsistemas: Diagnóstico de las variables críticas de desempeño y diagnóstico del sistema de control. Con el sistema de Diagnóstico se cierra el ciclo de Control, al medir el logro de los objetivos y el desempeño de las variables críticas del negocio, y al monitorear el desempeño del sistema de Control. Con este sistema se obtiene la retroalimentación y se logra el verdadero aprendizaje organizacional.

10.1 DIAGNOSTICO DE LAS VARIABLES CRITICAS DE DESEMPEÑO

Hay tres características que distinguen a un sistema de diagnóstico de las variables críticas:

- . Capacidad para medir los resultados del proceso.
- . Existencia de estándares frente a los cuales los resultados actuales se pueden comparar.
- . Habilidad para corregir las desviaciones de los estándares.

El sistema diagnóstico apunta a medir resultados que representan dimensiones importantes del desarrollo de una estrategia dada. Una forma para descubrir estas variables es imaginar que una estrategia falla y luego preguntarse qué factores podrían identificarse como causas de estas fallas.

Para identificar las variables críticas de desempeño correctas, es necesario analizar la estrategia que busca la firma y los detalles asociados con esa estrategia. Kaplan y Norton proponen en su libro Cuadro de mando integral una forma sistémica de analizar las variables críticas de desempeño y las medidas asociadas con las estrategias propuestas. Ellos agrupan las medidas en cuatro categorías: medidas financieras, medidas relacionadas con el cliente negocios internos, y medidas de innovación y aprendizaje. Algunos ejemplos de estas medidas son:

- . Medidas Financieras: flujo de caja, crecimiento de las ventas, ingreso operacional, retorno sobre la inversión.
- . Medidas relacionadas con el cliente: porcentaje de ventas de nuevos productos, despachos a tiempo, porcentaje de compras por cliente, etc.
- . Medidas internas: ciclo de vida del producto, costo unitario, productividad, introducción de nuevos productos.
- . Medidas de Innovación y aprendizaje: tiempo de desarrollo de nuevas generaciones de productos, ciclo de vida de maduración de un producto, tiempo en el mercado comparado con la competencia. (Kaplan y Norton, 1992)

10.2 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL

Normalmente, la evaluación del desempeño del Sistema de Control la han realizado los departamentos de auditoría en las grandes empresas. Como la mayoría de las Pymes no cuentan con los recursos necesarios para crear departamentos de auditoría, se propone crear un comité de Control, conformado por el gerente y los jefes de área, con el fin de realizar el diagnóstico del sistema y tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias encontradas. El diagnóstico del sistema de control se basa en el diseño inicial del sistema; por tanto, se debe analizar el desempeño de cada componente y su contribución al sistema; es decir, se debe evaluar si existe un adecuado ambiente de control, si se materializaron riesgos que no se habían identificado en el análisis de riesgos y si los controles establecidos contribuyen efectivamente a evitar o disminuir los riesgos del negocio. Finalmente, se analizan los indicadores de desempeño de las variables críticas y se toman las medidas correctivas tendientes a fortalecer el Sistema de Control.

11. CAPITULO IV.

GUIAS DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL

Con el fin de facilitar la implantación del sistema de control SICOP, se desarrolló una serie de guías, que permite a las Pymes entender mejor cada uno de los elementos del sistema y les proporciona el Cómo hacer del sistema de control una realidad. Las siete guías propuestas están interrelacionadas. Se sugiere utilizarlas en el orden de presentación, pero no se hace obligatorio este orden; todo depende de las necesidades de la Pyme.

Las guías desarrolladas son:

. Guía para realizar el Direccionamiento Estratégico: en esta guía se propone la forma de identificar las estrategias más adecuadas para la empresa, la definición de planes de acción para el logro de los objetivos establecidos, la definición de la estructura organizacional de la empresa y el diseño e implementación del sistema de información y comunicación. Esta guía no hace parte del Sistema de Control pero sí es un prerrequisito para implantarlo.

. Guía para crear el Ambiente de Control: proporciona los elementos necesarios para diseñar el sistema de creencias en las empresas, con el cual se crean los valores, se definen los niveles de desempeño deseado y se describe el comportamiento que se espera de los empleados; también se dan las pautas para definir el sistema límite, que se manifiesta en la creación del código de ética, el cual ayuda a resolver conflictos, orienta las decisiones y clarifica las responsabilidades del personal.

. Guía para realizar la evaluación de riesgos: esta guía comprende 9 pasos:

1. Conformación de un equipo interdisciplinario de trabajo,
2. Identificación de riesgos a través de un análisis sistémico de las causas de riesgo y el apoyo de cuestionarios de chequeo,
3. Elaboración de la matriz riesgos-macro procesos, con el fin de identificar los riesgos que se presentan en los procesos claves de la empresa,
4. Calificación de los macro procesos de acuerdo con su propensión al riesgo,

5. Identificación de los procesos de la empresa,
6. Despliegue de los procesos en cuanto a procedimientos y actividades e identificación de los riesgos y controles presentes en las actividades,
7. Valoración de los riesgos,
8. Establecimiento del perfil de riesgos del proceso,
9. Definición de indicadores de riesgos.

Guía para diseñar las actividades de control: explica cómo a partir del análisis de riesgos y la identificación de los controles en los procesos, se definen los controles propuestos, los cuales deben incorporarse en el normal desarrollo de las actividades, para garantizar un mayor control de los riesgos detectados.

. Guía para crear un ambiente de autocontrol: proporciona las pautas necesarias para iniciar una cultura de autocontrol en la organización. Parte del entendimiento de lo que es el autocontrol, de cómo evitar la resistencia al cambio que esta cultura genera; además, explica la forma de aplicar el autocontrol en la organización en general, en los grupos de trabajo y en las personas.

. Guía para evaluar las variables críticas de desempeño: presenta una propuesta de los indicadores que pueden utilizar las Pymes para medir el cumplimiento de sus metas y explica la forma de implementar el sistema de indicadores.

. Guía para evaluar el sistema de control: con esta guía se termina el ciclo del sistema; en ella se explica la necesidad de crear un mecanismo o comité de evaluación permanente del sistema de control, conformado por el gerente y los jefes de las áreas, con el fin de realizar el monitoreo constante al sistema de control y tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias encontradas. Con las guías se trata de entregar a las Pymes una herramienta útil para desarrollar internamente su sistema de control.

Conclusión

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en Colombia no cuentan con un control organizacional el cual les permita manejar ciertos riesgos que les dificulta alcanzar sus objetivos, influyendo en esto la falta de conocimiento sobre las grandes ventajas de tener un sistema de control, la falta de capacitación acerca del tema y a la informalidad con que se manejan en ciertas empresas.

Las Pymes necesitan trazarse objetivos y qué hacer para lograrlos. Los cuales son las bases de una estructura organizacional apropiada que permita llevar a cabo sus planes y diseñar los sistemas de información y comunicación que apoyen su labor.

El Sistema de Control diseñado para las Pymes consta de tres subsistemas: el Preventivo, el Ejecutivo y el de Diagnóstico.

Cada subsistema aporta de diferente manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa e incluye a todo el cuerpo de trabajo en estos propósitos. El sistema preventivo establece los valores y los límites, define el esquema de evaluación de riesgos y proporciona un mapa de los mismos, que permite al sistema ejecutivo la posibilidad de controlar las actividades. En el sistema ejecutivo da autoridad a los empleados y responsabilidad para controlar tanto los riesgos en sus funciones como para medir su desempeño, y en el sistema de Diagnóstico se monitorean las variables críticas de desempeño, se dan los elementos para comunicar su estado a cada una de las áreas, procesos y personas de la empresa y se evalúa la efectividad del sistema de control.

BIBLIOGRAFIA

- Deloitte, Asumiento del control: Una Guía para el Cumplimiento con la Sección 404 de la ley Sabanes-Oxely
- The IIA Research Foundation, The internal auditor's guide to risk assessment, 2013.
- Orientacion de la Securities and Exchange Comission (SEC) Relacionada con el Informe de la Administración Sobre el Control Interno a la Información financiera de la securities Exchange Act of 1934: Regla Final.
- Soporte de Desempeños-Pruebas de Controles. Deloitte Touche Thomatsu-Partners in Learning 2010
- Identificar y Evaluar los Riesgos de Error Material en los Estados Financieros. 2009
- Auditoria del Control Interno. Samuel Alberto Mantilla Blanco. Sandra Yolima Cante S. 2005
- Eficacia del Control Fiscal en Colombia Derecho Comparado, Historia, Macro Organizaciones e Instituciones. Rodrigo Naranjo Gálvez. 2007
- Diccionario de Economía. Gustavo Hernández Mangones. 2006
- Dictámenes de auditoria. Guía para usuarios y operadores de información financiera. Primera Edición. Oswaldo Fonseca Luna. 2009
- Elementos básicos del control, la auditoria y la revisión fiscal. Juan Carlos Manco Posada. 2014
- Metodología de la investigación contable. Arturo Elizondo López. 2002
- Diccionarios de Contabilidad, auditoría y control de gestión. Miguel Ángel Galindo Martin. 2008
- Enfoques en la Auditoria de Estados Contables. De la Auditoria Tradicional a la Auditoría Integral, Servicios de Seguridad Razonable. Ricardo Milini. 2001
- Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia. Universidad Jorge Tadeo Lozano. William Vázquez Miranda. 2000

- Practica Elemental de Auditoria. Quinta Edición. Víctor Manuel Mendivil Escalante. 2003
- Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Primera Edición. Oswaldo Fonseca Luna. 2011
- Funciones del Contador Público y Auditor en la Empresa Privada. María Aida Muñoz Asencio. 2000.