

**PROPUESTA PARA MEJORAR POLITICAS DE CONTROL INTERNO EN EL
AREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA S.A.**

NANCY JARAMILLO LONDOÑO

**POLITECNICO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL
MEDELLÍN
2014**

**PROPUESTA PARA MEJORAR POLITICAS DE CONTROL INTERNO EN EL
AREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA S.A.**

NANCY JARAMILLO LONDOÑO

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Integral**

Asesora

Érica Yaneth Guisao Giraldo

Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales

**POLITECNICO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL
MEDELLÍN**

2014

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Ciudad y fecha _____

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACION	17
4. REFERENTE TEÓRICO	18
4.1 ANTECEDENTES	18
4.2 FUNDAMENTOS TEORICOS	19
4.2.1 CONTROL INTERNO	19
4.2.2 GESTION DE COMPRAS.....	26
5. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA	30
5.1 MISIÓN.....	30
5.2 VISIÓN	30
5.3 VALORES	31
5.4 POLITICA INTEGRAL H.S.E.Q.	31
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE COMPRAS	33
6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	34
6.1 CONTROL INTERNO.....	34
6.1.1 Antecedentes	34
6.2 CONTROLES INTERNOS ESTABLECIDOS EN EL AREA DE COMPRAS	34
6.3.1 <i>La calidad</i>	37
6.3.2 <i>El tiempo de entrega</i>	38
7. PROPUESTA	39
7.1 POLITICAS DE CONTROL	39
7.2 FORMATOS	41
7.3 PERSONAS QUE DEBEN VELAR POR EL CUMPLIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LAS POLITICAS DE CONTROL INTERNO	42
7.4 RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES DE ÁREA FRENTE A LAS POLITICAS DE CONTROL INTERNO.....	44
8. CONCLUSIONES	45
9. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Estructura organizacional del área de compras.....	33

GLOSARIO

CONTROL: la palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema¹.

CONTROL INTERNO: el control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos².

Conjunto de métodos, principios, normas, actividades, operaciones y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección. Su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo³.

¹ DEFINICIÓN.DE. Definición de control. (en línea). (Recuperado el 9 de diciembre de 2013). Disponible en internet: <http://definicion.de/control/#ixzz2OUlyh9Pf>

² MERCADO TENDENCIAS. Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO. (en línea). (Recuperado el 10 de noviembre de 2013). Disponible en internet: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

³ DEFINICION.ORG. Definición de control interno. (en línea). (Recuperado el 9 de diciembre de 2013). Disponible en internet: <http://www.definicion.org/control-interno>

ESTRATEGIAS: principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos⁴.

Conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad⁵.

POLÍTICA: del griego Polis (ciudad). Es el proceso y conducta de toma de decisión de un grupo. Es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

RENTABILIDAD: en Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores)⁶.

⁴ *Ibíd.*, Definición de estrategia.

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Inicio. (en línea). (Recuperado el 10 de noviembre de 2013). Disponible en: <http://www.docentes.unal.edu.co>

⁶ GERENCIE.COM. Rentabilidad. (en línea). (Recuperado el 5 de noviembre de 2013). Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

SOLICITUD DE COMPRA: documento mediante el cual se realiza el pedido de aquellos materiales y servicios que se requieren en obra, sede o mantenimiento al Departamento Comercial.

SOLICITUD DE COMPRA NO ASIGNADA: solicitud que ya se aprobó pero que aún no se ha asignado a una orden de compra.

TRASLADO: transacción que se origina en el software para registrar el Movimiento de inventarios manual que se realizó entre dos almacenes.

COMITÉ DE COMPRAS: reunión que realiza el Departamento de Compras para analizar las solicitudes de Compra que se han generado, y determinar de acuerdo a las existencias en almacenes, que materiales y/o servicios generan orden de Compra o traslados internos.

ORDEN DE COMPRA: documento mediante el cual el Departamento de Compras hace el pedido de productos y/o servicios a un proveedor determinado, especificando condiciones de entrega, precios, cantidades, solicitud de compra asociada al pedido y comprador o responsable.

REMISIÓN: Documento que envía el proveedor para soportar o dejar constancia de la entrega de un pedido, para que tenga efecto y validez debe ser firmado por el receptor de la mercancía, hecho que da constancia que esta ha sido recibida correctamente y de acuerdo a las condiciones convenidas.

FACTURA: Documento legal que emite el proveedor (para este proceso) de un producto o servicio para justificar su venta. Documento único con el cual se hace efectivo el pago del producto comprado o servicio prestado.

RESUMEN

El control interno data desde antes de la segunda guerra mundial y toma fuerza después de la revolución industrial cuando las empresas adoptan modelos de producción en serie dando lugar a mayor producción, aumentando la necesidad del personal laborante, dando lugar a un crecimiento en la economía, demanda de dinero e información. Factores que debieron desde entonces ser controlados para evitar problemas futuros y procurar el crecimiento de las empresas a nivel del tiempo, nacen entonces políticas y con ellas formatos y procedimientos que permiten definir responsabilidades y responsables en las empresas a los procesos.

Este trabajo se hace con el objetivo de proponer políticas para el Control Interno en la CONSTRUCTORA S.A que le ayuden a tener más claridad los procesos y funciones permitiéndoles controlar posibles errores, fraudes y despilfarros dado que en su departamento de compras no posee una estructura clara en sus procedimientos, responsabilidades y funciones.

Después de analizar la situación de la compañía en el área de compras se evidencia la falta de más controles en su proceso a pesar de que se ejercen algunos pero no con el rigor que deberían tener. La gestión de compras tiene varias falencias en su proceso que deben ser controladas para que el proceso sea transparente y efectivo. Con el presente trabajo se busca proponer lineamientos que mejoren el control interno en el área de compras, compuesto por formatos y cuestionarios que les permitirán en un futuro controlar su operación mediante el seguimiento continuo al proceso.

INTRODUCCIÓN

Hay indicios que desde épocas lejanas, antes de la segunda guerra mundial, el control interno se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas, esta labor era realizada por un auditor encargado de escuchar a los funcionarios.

Podríamos decir que la causa principal que dio origen al control interno fue la partida doble en el desarrollo de la empresa a finales de este siglo con la revolución industrial gracias al notable aumento de la producción, donde los propietarios de las empresas se vieron imposibilitados en proteger sus intereses financieros y continuar atendiendo personalmente todos los problemas tanto productivos, comerciales como administrativos; siendo el resultado la delegación de funciones a nivel organizacional para evitar que el mal manejo de alguna de las áreas repercutiera en otras, para ello se apoyaron en el desarrollo de procedimientos y procesos que previeran y disminuyeran fraudes o errores por medio de mecanismos y normas, la atención, entonces, pasa de la comercialización y producción a la parte organizacional dónde se le da importancia a la necesidad de crear e implementar sistemas de control que brinden eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información y el cumplimiento de las normas.

Los cambios sustanciales en el plano cultural, económico, político y tecnológico que se dieron como consecuencia después de la segunda guerra mundial, originaron la evolución de varias compañías que dieron importancia a la determinación de metas y objetivos con la asignación de sus respectivos recursos, visionando así el impacto directo tanto a su interior como al entorno de las compañías, dando origen a las condiciones en que se mueven hoy varias

organizaciones; condiciones que afectan la estabilidad y el funcionamiento de las áreas o del conjunto organizacional. El crecimiento económico implicó complejidad en la organización y por tanto en la administración.

El implementar hoy control interno en el área de compras en una compañía es claramente necesario ya que el ritmo al cual se desarrolla la competencia en el mundo así lo exige, gracias a la globalización que nos permite y pide interactuar de una manera competente pero con bajo costo y alta calidad; para ello se deben establecer mecanismos de control que le permitan inspeccionar y comprobar todos los movimientos transaccionales para garantizar un trabajo fiable e íntegro con claridad de cuentas, eficiencia, eficacia, actividades y recursos dirigidos a las metas de la organización, bajos costos y una buena calidad.

LA CONSTRUCTORA S.A. es una empresa antioqueña dedicada al sector de la construcción desde hace más de 30 años, su área de compras en la actualidad necesita de un aumento en sus políticas de control interno; problema que requiere pronta solución para dar continuidad a un proceso limpio, con buena rentabilidad, optimización de sus funciones para que le permita conservar siempre la celeridad necesaria en la adquisición con calidad y fomentar el cambio en una era tan industrializada y tecnológica que exige una nueva mentalidad en los dirigentes que les permita competir eficientemente.

Identificar la carencia de políticas y el análisis de las variables a controlar es de vital importancia porque ellos permitirán determinar el estado actual del proceso para poder definir hasta donde se debe llegar en su grado de control y las actividades que deberán ser emprendidas para llegar a ello, teniendo esto en

cuenta se busca proponer políticas de control interno que permitan aumentar la rentabilidad mediante un buena compra integrando objetivos básicos como:

- ✓ Evitar o reducir fraudes.
- ✓ Cumplir las políticas de operación.
- ✓ Promover la eficiencia en la operación.
- ✓ Brindar información segura y confiable.

Para ello se utilizan fuentes primarias de observación directa-interna en el ejercicio de la labor del departamento de compras de la CONSTRUCTORA S.A en un tiempo de seis meses que permiten identificar factores presentes y ausentes que son susceptibles de mejora.

1. PROBLEMA

Déficit de control interno en el área de compras desde la solicitud hasta la adquisición del producto.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las deficientes políticas de control interno en el área de compras en LA CONSTRUCTORA S.A. y su influencia negativa en la rentabilidad es un tema que por un periodo de tiempo ha estado presente en la empresa⁷, afectando diferentes áreas interrelacionadas con este departamento como lo es el almacén y por ende a los procesos con los cuales se relaciona como contabilidad, entorpeciéndolos con retrasos, recepciones equivocadas del producto, devoluciones por mala calidad, devoluciones de embarque y costos equivocados generando reprocesos desde la inspección hasta el pago de la factura con resultados poco favorables.

La urgencia en el requerimiento de los productos por la poca planeación o a imprevistos no permite en muchas ocasiones solicitar muestras, pruebas de material, tiempos y posibles rutas de entrega lo que no da lugar a una respectiva evaluación de calidad, tiempos, precios y proveedores, factores que generan un alto riesgo de llegada de productos en mal estado, equivocados, sin certificados de calidad y de un mayor valor en costo. Todos estos factores afectan la empresa notablemente ya que de una buena compra entendida como un

⁷ Evidenciado en el ejercicio de la labor en el departamento de compras durante varios meses comprendido entre el 2012 y el 2013

compendio de bajo costo, alta calidad y bajos tiempos de entrega depende un buen precio para comprar u ofertar, menores reclamos, menos garantías y la conformidad del cliente, ventajas competitivas que tienden a deteriorarse con el tiempo y que en un futuro pueden conducir a la perdida de los clientes.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser la propuesta que permita mejorar las políticas del control interno en el área de compras de la empresa CONSTRUCTORA S.A?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear políticas que permitan mejorar el control interno en el área de compras de la Constructora S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar controles internos establecidos en el área de compras.
- ✓ Analizar las variables a controlar en el proceso de compras.

3. JUSTIFICACION

El área de compras juega un papel fundamental en la empresa ya que es uno de pilares que brinda rentabilidad y ganancias a lo largo del ejercicio comercial soportado bajo variables como lo son: precios, descuentos, calidad y tiempos de entrega. Las políticas de control interno desde la solicitud hasta la llegada del producto a menudo no son implantadas y si lo son se ven afectadas por la rápida necesidad del requerimiento dando oportunidad a un proceso con pérdida de calidad en general, de aquí la importancia para la empresa de la mejora en el proceso.

Los controles deben llevarse a cabo en la CONSTRUCTORA S.A para garantizar el cumplimiento de los requerimientos en el área de compras, la satisfacción del cliente y la mejor rentabilidad traducida en bajo costo gracias a la buena calidad; todo esto representado a través un menor número de garantías, menores reprocesos y mayor satisfacción de los clientes para alcanzar a lo largo del tiempo una cultura orientada a la mejora continua basada en tiempos de requerimientos justos con productos acertados.

Se busca garantizar rentabilidades positivas por medio de políticas que a lo largo del proceso de compras y adquisición del producto determinen el aumento de controles efectivos que potencialicen el ejercicio comercial .

4. REFERENTE TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES

A la fecha la CONSTRUCTORA S.A desea plantear lineamientos seguros de control interno que le permitan prevenir futuros errores, fraudes o despilfarros brindándole permanencia y crecimiento en el mercado. Su trayectoria a lo largo de tres décadas se direcciona principalmente en la competencia de servicios de construcción de obras civiles que posibilitan el desarrollo vial y estructural de la ciudad.

En sus años de existencia, la CONSTRUCTORA S.A ha acumulado una extensa lista de clientes satisfechos y ha desarrollado obras exitosas asegurándose de que contengan el cumplimiento en calidad, en precio, tiempo y el alcance, sin embargo, necesita de controles en sus procedimientos contractuales que le permitan la permanencia en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Las empresas con actividades comunes no brindan información respecto de la manera como ejercen su labor de compras por la confidencialidad del tema y lo que implica ello en conocimiento.

4.2 FUNDAMENTOS TEORICOS

4.2.1 CONTROL INTERNO

A medida en que las empresas crecieron y fueron evolucionando se dieron cambios como el aumento en el número de personas que participan en ella y como consecuencia se da el crecimiento y la delegación de funciones. El manejo de los activos de las empresas dejan de estar bajo el control directo de los dueños siendo delegados en algunos de los empleados dando origen a la implementación del control de bienes y a la necesidad de disponer de una información veraz y confiable; nace así el control interno o medidas y procedimientos establecidos por las empresas con el propósito principal de prevenir fraudes, evitar y disminuir errores del personal, para lograr de esta manera proteger activos y garantizar información confiable.

Como elementos fundamentales para ello se tenían los registros contables y la segregación de funciones, temas importantes para las grandes empresas que buscaban salvaguardar sus recursos de las malas acciones de los empleados o de terceros.

La evolución constante de las empresas al enfrentar un ambiente externo cada día más competitivo buscó minimizar sorpresas e inconvenientes a lo largo del camino, bajo estas circunstancias varios de los objetivos del control interno sufrieron modificaciones y en el año 1948 el AICPA o **American Institute of**

Certified Public Accountants* amplía los objetivos del control interno a un plan de organización conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas por muchas empresas para:

- ✓ Salvaguardar sus activos.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de la información contable.
- ✓ Promover la eficiencia de las operaciones.
- ✓ Alentar la adhesión a las políticas dadas por la dirección.

Para los años 70 Enrique Fowler Newton** en su Tratado de Auditoría libro 6 define control interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a través de una efectiva planificación, ejecución y control, a lograr para el ejercicio eficiente de la gestión en el logro de los fines de la organización.

Allí aparece como uno de los objetivos principales el logro de los fines de la organización que se adhiere o incorporan a la eficiencia de las operaciones, acompañado de la protección de activos, información confiable y eficiencia operativa.

Para este concepto el sistema de control interno se compone de tres categorías o elementos como son: la **Organización, normas y procedimientos operativos y el personal.**

* INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS

** ENRIQUE FOWLER NEWTON, Contador Público, nacido en Buenos Aires, Argentina el 23 de diciembre de 1944. Autor de más de 25 libros y 150 artículos

La organización como tal es compuesta por toda la estructura; concepto fundamentalmente jerárquico y subordinado, las normas y procedimientos donde se plasma la forma o manera como debería llevarse a cabo la autorización, ejecución, control de las tareas y operaciones, por último el personal como actor activo y ejecutor directo de las dos anteriores; en donde para lograr los objetivos se deben definir principios o bases que interrelacionen cada uno de estos elementos como responsabilidades, independencias, alcances, calidad del personal, capacitaciones y demás.

Con el paso de los años se fueron incorporando conceptos como:

- ✓ **Ambiente de control:** Cultura y comportamiento organizacional (actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, métodos, valores).
- ✓ **Evaluación de riesgo:** Identificación, evaluación y jerarquización respecto de los eslabones más débiles en los procesos y objetivos.
- ✓ **Actividades de control:** Normas, procedimientos y acciones que procuren el cumplimiento de políticas.
- ✓ **Información y comunicación:** Procesos, canales, medios y acciones que aseguran la fluidez de la comunicación en todas las direcciones.
- ✓ **Supervisión y monitoreo:** Seguimientos continuos para verificar y evaluar la calidad del sistema de control interno.

Este planteamiento se basa en que para los años 70 las empresas llevaban un control interno de contacto directo, sin objetivos generales ni específicos a la organización, llevado de una manera informal como si fuera una simple forma de supervisión, las empresas para este tiempo manejan una rentabilidad baja y poca capacidad competitiva. En los años 80, la competitividad mundial ya concebía varios conceptos e interpretaciones que se tenían alrededor del control interno para dar respuesta a la diversidad de inquietudes que para aquel momento habían, con el fin de integrar cada una de estas definiciones y conceptos con una visión más globalizada que consolidara en un marco conceptual las demandas en común a lo empresarial y de paso a lo legislativo y académico.

En Colombia se adopta un sistema estratégico de gestión y control permanente procurando mejorar los objetivos globales a las organizaciones, las cuales en la medida en que las empresas crecen se descomponen para cada una de sus unidades y centros de responsabilidad. Se utilizan mecanismos como la planeación estratégica, cultura organizacional, indicadores de control de gestión y procesos de descentralización.

La planeación estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos de la mano de la cultura organizacional, esta entendida como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos y cada uno de los niveles de la empresa, la presentación de la empresa al exterior. Con los indicadores de gestión se busca evaluar la responsabilidad de cada departamento descentralizado para garantizar el éxito de cada unidad.

Actualmente las empresas buscan capacitar e implantar en sus empleados la importancia de una conciencia integral que les permita a todos mejorar y mantener el control.

Para ello se desarrollan las políticas de control Interno, para que las empresas puedan desarrollar adecuadamente sus actividades, establecer objetivos, funciones, procedimientos, responsabilidades, flujos de información y controles para su seguridad y así llevar a cabo un estricto cumplimiento de lo propuesto bajo el principio de la transparencia.

Los procedimientos como tal deben ser integrales porque son la base primordial para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones o actividades, para establecer las responsabilidades de los funcionarios, el tipo de información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento de la misión institucional.

El sistema de control interno más que una política de gerencia es una exigencia constitucional y legal, se constituye en la directriz principal de cualquier empresa con miras a modernizarse, cambiar y producir mejores resultados con calidad y eficiencia.

El control interno por medio de la implantación de sus manuales y aparte de ser una política de gerencia constituye una las principales directrices de cualquier empresa para evaluar, mejorar, cambiar y producir los mejores resultados con alta calidad y eficiencia, por ello se hace necesario el levantamiento de procedimientos actuales, para que ellos sean utilizados como el punto de partida para llevar a

cabo cambios en beneficio de la mejor efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos mediante:

- ✓El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para mejorar y complementar los controles de organización.
- ✓La definición clara de funciones y responsabilidades por departamento.
- ✓Un sistema de información a las áreas implicadas y a la dirección basados en registros y documentos lo suficientemente claros en las operaciones.
- ✓Mecanismos dentro de la estructura de la empresa que aseguren un análisis efectivo contra errores, fraudes y corrupción.
- ✓La correcta disposición de controles válidos, estimulando la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados para evitar controles superfluos e innecesarios.

Las políticas de control interno ayudan a proteger y salvaguardar la empresa del desperdicio, la pérdida, el mal uso y el fraude, brindando informes claros y verídicos ya que se puede aplicar a diferentes áreas, procesos, funciones y actividades. Deben ser utilizadas por todos los funcionarios de la organización para que conozcan sus actividades, responsabilidades y se evalúe su resultado mediante el autocontrol; permite a los directores, coordinadores y jefes de las diferentes dependencias en la organización evaluar objetivamente el desempeño de su personal a cargo y proponer medidas para el mejoramiento de los

procedimientos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa mediante el análisis de las distintas operaciones.

El análisis basado en las políticas de control interno permite dejar ver al interior y exterior el cumplimiento de las funciones, procedimientos y controles que han sido establecidos como filtro y medio para evitar pérdidas, despilfarro, desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales. Es así, como el sistema de control interno para cualquier entidad se hace necesario con el levantamiento de procedimientos como punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieran para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y específicamente la economía en todos los procesos en aras de mayores beneficios.

La importancia radica en

- Una clara definición de las funciones y las responsabilidades de cada una de las personas del área.
- La existencia de un mecanismo dentro de la empresa de evaluación y autocontrol que asegure un análisis y máxima protección contra errores, fraude y corrupción.
- Un buen sistema de información que permita a la dirección y directores basarse en registros y documentos para tener el control.
- El desarrollo, implantación y mantenimiento de una línea funcional de autoridad que ayude en el control de la organización.

4.2.2 GESTION DE COMPRAS

En el periodo neolítico se descubre la agricultura como medio de subsistencia incentivando los mecanismos de tracción y desarrollos tecnológicos en función del incremento de las cosechas pero con la ayuda a su vez de la alfarería y la siderúrgica. La sobreproducción o sobrante después de descontar el sustento diario llevó al intercambio de productos elaborados con otras comunidades por utensilios, recipientes y elementos de defensa. Más adelante nace la rueda, el torno, la escritura y la navegación entre otros, dando inicio a un acelerado cambio y con éste a nuevas sociedades capitalistas, estratos sociales, dirigentes, artesanos y comerciantes, para ese entonces el trueque como primera forma de negociación con productos de igual valor origina nuevas formas de pago como las conchas, animales, metales u oro de donde se desprenden las monedas y divisas como diversas formas de pago dado que lo que tenía valor para una comunidad no lo tenía para otra.

En la edad media empiezan a formarse las primeras rutas comerciales y para el siglo XII y XIII se empiezan a prestar servicios como el transporte de dinero entre países apareciendo las letras de cambio, posteriormente el descubrimiento de América consolidó las redes comerciales gracias al gran flujo de oro conseguido especialmente en América del Sur en forma gratuita y con ello comienza la banca y se consolidan los bancos europeos. Llegan entonces inventos revolucionarios como transatlánticos, locomotoras y el automóvil. Las transacciones, el comercio y compras siguen la tendencia de la globalización y con ella se deja atrás la negociación que solo involucraba el precio y nace la necesidad de bajar costos sin sacrificar calidad pero con competitividad, se presta entonces más atención a la manera de comprar y realizar negociaciones de una forma más estándar y benéfica que permita a las dos partes involucradas ganar.

La compra como tal es una función más restringida que la de aprovisionar, comúnmente confundidas, comprar va más allá de buscar en el mercado, adquirir, verificar las condiciones solicitadas y aprobarlas, la complejidad de ella radica en la cantidad de productos y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante gracias a la globalización constante del mercado, variaciones en la demanda de los productos ya sean cualitativas o cuantitativas, reducción de los márgenes de beneficios e incrementos en las exigencias de calidad en cuanto a cumplimiento de garantías y normas.

Las compras entonces tienen la responsabilidad de mantener continuidad en el suministro de los productos, velar por las especificaciones de calidad, tiempos de entrega mínimos y obtención al costo más económico al igual que prevenir coyunturas, tendencias y cambios, las empresas actuales teniendo esto en cuenta analizan el mercado, seleccionan cuidadosamente los proveedores, implantan controles de calidad, elaboran gestión de precios, plazos de entrega y acuerdos comerciales.

Las compras tienen etapas como:

- ✓ Planificación anticipada de las necesidades, como mecanismo de prevención ante una posible necesidad del producto.
- ✓ Análisis de la necesidad o de solicitud actual de los materiales, analizando la prioridad de la petición y así comenzar con su gestión.
- ✓ Previa cotización o solicitud de ofertas para tomar buenas decisiones basadas en precios actuales.
- ✓ Evaluación, estudio, análisis y comparación de los costos más bajos para una preselección acorde a lo solicitado.

- ✓ Selección del proveedor más ajustado en producto en aras de conocer aspectos legales y comerciales que puedan determinar un oportuno cumplimiento.

- ✓ Negociación de la forma de pago, el embalaje, la fecha de entrega, servicio posventa, garantías y acompañamientos.

- ✓ Solicitud del pedido mediante orden de compra formalizando por medio de este documento, pedido firme.

- ✓ Seguimiento a la orden de compra y negociación para verificar que se recibe lo solicitado y que corresponde a las características solicitadas en el tiempo establecido.

Estas etapas no son iguales o necesarias para todas las empresas y algunas no las utilizan. El proceso varía de una empresa a otra por su actividad principal ya sea comercial, industrial o de servicios. Las empresas del sector comercial tienen como objetivo productos a precios altamente competitivos, debido a la fuerte competencia que existe entre las empresas del entorno en busca de brindar el mejor precio al consumidor final. Las empresas del sector industrial centran sus compras pensando en el bajo costo de los materiales que son utilizados para elaborar los productos, componentes variados y con calidad, materias primas que no encarezcan el costo de producto final y las empresas de servicios con la función principal de satisfacer las necesidades del cliente; cabe destacar que cualquiera que sea la naturaleza de la empresa la gestión de compras en la última década ha pasado de ser una función netamente administrativa a ser un elemento clave para mantener una posición competitiva porque ella debe ser capaz de trazar objetivos y alternativas que beneficien la empresa.

En la mayoría de los casos cuando se inicia el proceso de compras, éste, tiende a ser largo y complejo porque para tomar una decisión final y apropiada se necesita de información de empresas que no manejan los mismos ritmos de trabajo y por tanto demoran el proceso, caso contrario ocurre cuando ya se lleva una trayectoria de trabajo con los proveedores y se pueden estandarizar negociaciones anuales o eventuales en el caso de volúmenes esporádicos no manejados.

5. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA

5.1 MISIÓN

Generar progreso con gestión integral HSEQ (salud, seguridad, ambiental, calidad), en la construcción de las obras civiles de infraestructura vial, petrolera y minera, que demanda el sector público y privado, a nivel nacional e internacional, lo que irradia beneficios a sus trabajadores, proveedores, clientes, accionistas y comunidad en general, fundamentada en su experiencia, agilidad, innovación, desarrollo tecnológico, solidez y compromiso de su organización.

5.2 VISIÓN

La Constructora al 2020, consolidará su imagen como empresa reconocida en el mercado nacional e internacional, por su compromiso y manejo del sistema de gestión integral HSEQ (salud, seguridad, ambiental, calidad), el uso de maquinaria especializada y tecnología actualizada, para el desarrollo de proyectos de obras civiles de infraestructura, petrolera y minera, fortaleciendo su posición en el sector público, privado y de concesiones; realizando para ello alianzas estratégicas, que le permitan incursionar en nuevos servicios de la ingeniería civil.

5.3 VALORES

- Ética
- Lealtad
- Respeto
- Excelencia

5.4 POLITICA INTEGRAL H.S.E.Q.

En el desarrollo de sus actividades para la construcción de obras civiles y servicios de ingeniería, todo el personal está comprometido con un sistema de gestión integral H.S.E.Q (salud, seguridad, medio ambiente y calidad), orientado al mejoramiento continuo, a la prevención y control de los riesgos asociados a la seguridad y salud ocupacional, contaminación ambiental y calidad de todos sus procesos, asegurando el bienestar y competencia del talento humano, la satisfacción del cliente, el cumplimiento contractual, la normatividad vigente y otros requisitos; buscando competitividad, rentabilidad y permanencia con solidez en el mercado, con responsabilidad social empresarial.

Es importante aplicar y cumplir la política integral HSEQ para:

- Prevenir los accidentes, incidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, controlar los riesgos asociados a la salud y seguridad de su gente, daños a la propiedad y propiciar su competencia profesional, bienestar personal, familiar y social.

- Prevenir incidentes y accidentes, controlar o mitigar los impactos ambientales que puedan generar las actividades desarrolladas en las obras, talleres, campamentos y sedes.
- Mantener los clientes satisfechos construyendo obras con calidad, que cumplan los diseños, especificaciones, plazos y compromisos contractuales.
- Contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la organización, mediante acciones preventivas, correctivas y de mejora que garanticen que un evento no deseado se elimine o no se vuelva a presentar.
- Tecnificar los procesos para optimizar la producción, reducir los costos y enfrentar la competencia.
- Garantizar la financiación del Sistema de Gestión y el cumplimiento de la normatividad legal vigente que aplica a la organización.
- Generar progreso con responsabilidad social empresarial.

5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE COMPRAS

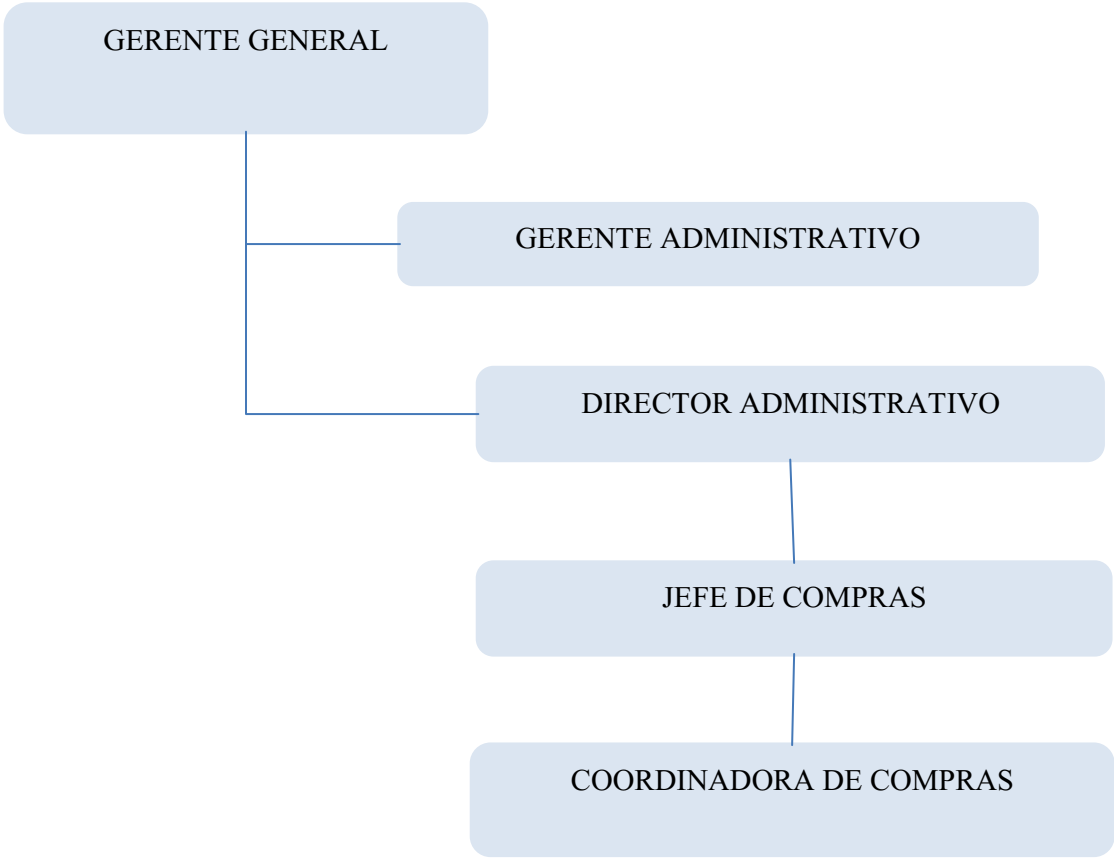


Ilustración 1. Estructura organizacional del área de compras

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1 CONTROL INTERNO

6.1.1 Antecedentes

A la fecha LA CONSTRUCTORA S.A es una empresa antioqueña que cuenta con algunos controles en su área de compras pero no con un análisis profundo que le permita asegurar unas compras más optimas desde la solicitud hasta la adquisición del producto. Su trayectoria en el sector de la construcción es amplia ya que la ha desarrollado por más de tres décadas en diferentes frentes como lo es la infraestructura vial, excavaciones, diseños, puentes y demás, ella direcciona su área de compras basándose en los requerimientos puntuales de obra dependiendo de la naturaleza de esta, diseño y ubicación, no busca tener un almacén con un volumen alto de inventario como lo es propio de empresas comercializadoras, por el contrario busca optimizar al máximo su dinero, el espacio y el tiempo.

Flujograma del área de compras, Ver Anexo A

6.2 CONTROLES INTERNOS ESTABLECIDOS EN EL AREA DE COMPRAS

Se hace necesario cotizaciones para comparar entre ellas cual es el valor más económico del producto pero dando cumplimiento con los certificados de calidad y tiempo de entrega, en ocasiones se solicita una o dos pero no se tiene en cuenta

un cuadro comparativo en el cual se evidencie la mejor opción.

Requiere de autorización de las Gerencias: Técnica, Administrativa o Financiera, las compras de activos fijos muebles e inmuebles, importaciones, equipos de cómputo, software, servicios publicitarios, pólizas de seguros, bienes para donaciones, equipos de comunicaciones, instrumental médico, incentivos para trabajadores, artículos decorativos, insumos y servicios para celebración de festejos, servicios de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, asesorías.

En el caso que se considere necesario, cuando se requiera comprar un producto a un proveedor nuevo, para garantizar que está en capacidad de suministrar el producto de acuerdo a las especificaciones requeridas, se solicita muestra del producto al proveedor para validar con los ingenieros, director y residentes de obra el cumplimiento de las especificaciones requeridas y así autorizar la compra. Esto no elimina el proceso de inspección en recepción de la muestra, ni significa que el producto suministrado llegue conforme. Es de aclarar que no queda constancia alguna del cumplimiento de los requisitos del producto o posibles observaciones antes de realizar la compra lo que implica riesgos de inconvenientes futuros.

La administración de obra debe realizar la aprobación de las solicitudes que los almacenistas realizan al departamento de compras, para que esta sea gestionada en un comité de compras. Para dicha solicitud de suministros de materiales, insumos y servicios se utiliza una "Solicitud de compra". Esta aprobación se hace en varias ocasiones sin previo análisis de lo que se solicita en cuanto a cantidad y especificación evidenciado en la llegada de productos erróneos.

Las compras de bienes por volumen o para permanecer en stock, solo pueden ser realizadas por la jefe de compras, previa autorización de la Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa o Financiera, pero a menudo lo hacen otras personas

como ingenieros de obra desvirtuando el proceso por la urgencia para la consecución del suministro.

Cuando por urgencia se efectúa una compra, sin cotización ni estudio previo de las mismas, aún sin la debida autorización, el funcionario que la realiza debe informar inmediatamente al jefe de compras o coordinador las causas que lo justifiquen. En caso de no haber justificación razonable, dicho funcionario se responsabiliza de las erogaciones que cause. En la mayoría de las ocasiones se hace demasiado tarde, cuando el producto ya ha llegado y no queda una constancia escrita de quien solicita, justificación, motivos y frente en el cual es solicitado.

Todas las compras que realiza el Departamento de Compras están elaboradas en el software bajo una "orden de compra", documento en el cual se citan las "solicitudes de compra" en estado "no asignadas", es decir, que ya fueron aprobadas por el Ingeniero residente, director obra o área. Al realizar la orden de compra se debe proceder con su aprobación en el software para que esta se pueda enviar al proveedor vía e-mail. Antes de realizar una orden de compra, se debe consultar primero las existencias del bien requerido, en los inventarios de almacén de las diferentes sedes, consulta que en la mayoría de casos no se hace.

Cada vez que se soliciten trabajos especiales como: piezas automotrices, partes eléctricas, pernos, rejas, señalización o algún trabajo donde se requiera entregar planos al proveedor, la persona que solicita el trabajo debe entregar el plano y explicarlo respectivamente al proveedor, aclarar dudas, constatar que este entendió e interpretó completamente lo solicitado. Actividad no formalizada con claridad, se hace mediante correo electrónico, no maneja formato.

6.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES A CONTROLAR EN EL PROCESO DE COMPRAS

Las variables fundamentales a analizar en el proceso de compras son la calidad, el tiempo de entrega y el precio, estos juegan un papel importante en el desarrollo de la actividad dado que de ellos depende el no incurrir en multas o pérdidas a causa de retrasos que van en detrimento del proceso y disminución de la rentabilidad del proyecto al parar la actividad en obra.

6.3.1 La calidad

La primera necesidad a satisfacer es la calidad del producto como conjunto de características que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades tanto implícitas como explícitas ya que involucra el análisis de fichas y especificaciones técnicas, referencias, certificados de calidad, cumplimiento de normas, pruebas y ensayos necesarios para evaluar y determinar el respectivo cumplimiento de los requisitos exigidos del producto por obra para su posterior compra, cuando el producto cotizado no tiene o no cumple con dichos requerimientos se descarta la cotización recibida y se procede en la búsqueda de otra que reúna todos los parámetros exigidos y así poder continuar con el proceso y garantizar en un mayor porcentaje que al momento del recibo o embarque del producto este venga acompañado de todas las certificaciones o documentos que acrediten y respalden su buena calidad; cuando los productos llegan sin los respectivos certificados por olvido o no exigencia, generan inconvenientes a la obra como retrasos en la entrega del frente que finaliza ya que no existe un control que penalice o vete al proveedor por su incumplimiento en la promesa de calidad ofrecida al momento de la cotización o llamados de atención al personal que recibe el producto al no exigir el certificado antes de recibirlo.

6.3.2 El tiempo de entrega

El tiempo de entrega del proveedor va de la mano o ligado con el tiempo de requerimiento en obra caso en el cual el primero no puede sobre pasar al segundo, siempre debe ser menor y debe dejar holgura suficiente para que después de la entrega, inspección y embarque se pueda dar paso a la utilización del producto en los tiempos estipulados de ejecución de obra, para evitar o no dar lugar a multas por incumplimiento o retrasos en cada uno de los frentes de trabajo comprometidos. Estos tiempos en la actualidad están libres y sin control o trazabilidad para una posible evaluación, se confía totalmente en la promesa de entrega del proveedor, no se deja constancia por escrito, motivo de muchos retrasos e inconveniente al momento de no cumplir con el tiempo pactado porque en ocasiones a este se le suma el problema de la no llegada de los certificados de calidad agravando los hechos.

En otras situaciones no se tienen en cuenta los tiempos de fabricación a pesar de ser conocidos en obra, se pretende que el producto llegue en un tiempo inferior al estipulado a como dé lugar, motivo o causa de retrasos.

6.3.3 Precio

Variable necesaria e importante, ligada directamente a los certificados de calidad y el tiempo, en el ejercicio del proceso el producto puede ser suficientemente económico pero si no cumple con los certificados de calidad y la promesa de tiempo de entrega en el momento justo pasa a ser descartado como propuesta atractiva a la compra porque el ahorro no llega a tener la misma relevancia en valor respecto del costo de la multa que acarrea la falta de certificados de calidad o la demora en los días de entrega.

7. PROPUESTA

7.1 POLITICAS DE CONTROL

✓Formato para aprobación de productos nuevos por parte del personal de la obra.

✓Verificación diaria en el sistema de inventarios de los productos requeridos antes de realizar la solicitud para evitar aumentar el stock.

✓Verificación adecuada y periódica (mensual) por parte del departamento de compras de los inventarios físicos frente a los del sistema, cuestionando lo existente para consumir frente a lo requerido en una nueva compra.

✓Formato de justificación de compra urgente o inmediata en la cual no hay existencia de previas cotizaciones y un respectivo cuadro comparativo.

✓Para trabajos especiales como: piezas automotrices, partes eléctricas, pernos, rejillas, señalización, montajes o algún trabajo donde se requiera entrega de planos al proveedor, el personal que solicita el trabajo debe entregar el plano al proveedor, explicarlo respectivamente, aclarando dudas y constatando que este entendió e interpretó completamente lo solicitado, todo esto con consignación en un formato.

✓Formato para Implantar comparativo de cotizaciones, mínimo 3 (tres), acompañado del soporte físico, para análisis de montos establecidos.

- ✓ Verificación aleatoria de cotizaciones con los proveedores.
- ✓ Ingreso y recepción de producto al sistema con previo análisis y verificación de orden de compra frente a factura para evitar diferencias en ellas.
- ✓ Inspección del área de compras y aprobación por el área de calidad antes de dar de baja un producto por su obsolescencia o deterioro.
- ✓ Revisiones del personal al ingreso y salida de la empresa.
- ✓ Formato que acredite el ingreso o salida de objetos personales.
- ✓ Verificación efectiva al momento de recepcionar, almacenar y despachar, para evitar que sean trocados o confundidos los productos al momento de la entrega.
- ✓ Destinar una persona del almacén para elaborar documentos de ajuste (por entrada o por salida) y otra de calidad para aprobarlo, previa verificación de las personas que hacen el inventario.
- ✓ Hacer mínimo dos conteos de inventario por personas diferentes.
- ✓ Siempre que la conciliación del inventario arroje una diferencia positiva (sobrante) se debe reintegrar al sistema previa trazabilidad para determinar que sucedió.
- ✓ Prohibir la recepción y almacenamiento de productos que no cumplan con las especificaciones en su totalidad.

✓ Implantar formatos de devolución, quejas y reclamos ya sea por calidad o error, para recibir el producto del cliente y para entregar al proveedor ó recibir el producto del proveedor y devolver al cliente si es el caso, previo seguimiento.

✓ Registrar todos los productos por mínimo que sea su traslado dentro de la empresa por medio de formatos en el que firme un responsable.

✓ Hacer evaluaciones al proveedor por medio de un formato respecto a la garantía por calidad, atención y tiempo de entrega.

7.2 FORMATOS

Formato aprobación productos nuevos, ver anexo B

Formato compra urgente o inmediata, ver anexo C

Formato productos especiales o a fabricar, ver anexo D

Formato comparativo cotizaciones, ver anexo E

Formato ingreso o salida de objetos personales, ver anexo F

Formato devolución, queja y reclamo, ver anexo G

Formato evaluación proveedores, ver anexo H

Formato seguimiento a proveedores para evaluación, ver anexo I

Formato de control, ver anexo J

7.3 PERSONAS QUE DEBEN VELAR POR EL CUMPLIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LAS POLITICAS DE CONTROL INTERNO

- Los funcionarios de la CONSTRUCTORA S.A deberán conocer a profundidad las políticas establecidas de cada una de sus actividades y responsabilidades, para que a medida que transcurra el tiempo puedan evaluar su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol del proceso permitiendo a futuro presentar sugerencias que permitan mejorar la labor por medio de los procedimientos.
- Los directores, jefes y coordinadores de las diferentes áreas porque podrán analizar y evaluar el desempeño del personal a cargo y proponer medidas que conduzcan a cambios positivos en los ambientes de desempeño tanto interno como externo.
- Entes de control de la organización a todo nivel para que se les facilite la

medición de la eficacia en las políticas de control que han sido establecidas detectando posibles fugas y de esta manera prevenir hurtos, pérdidas o desvíos de recursos que poco a poco desangran la organización.

7.4 RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES DE ÁREA FRENTE A LAS POLITICAS DE CONTROL INTERNO

- Ayudar y proponer políticas, su establecimiento o implantación, aplicación y control.
- Velar por el cumplimiento y actualización de las políticas establecidas.
- Detectar nuevas necesidades por medio de un seguimiento permanente que ayuden a la actualización de los procedimientos y controles conforme cambia el ritmo y la dinámica de la compañía o como llegan o se modifican las normas y tecnologías.
- Proponer ideas para efectuar cambios necesarios que lleven a una reestructuración ya sea de áreas o funciones velando por el cumplimiento de los objetivos.

8. CONCLUSIONES

A la fecha la CONSTRUCTORA tiene varias de las funciones y procesos en su departamento de compras sin controlar de manera eficiente, hecho que la hace vulnerable a pérdidas económicas, esta situación es susceptible de mejora gracias al análisis del proceso.

La CONSTRUCTORA al encontrarse en un sector económico competido necesita de manera pronta mejoras en sus políticas de control interno que le permitan definir y orientar sus procesos y así minimizar errores, fraudes y despilfarros.

La gestión de compras contribuye significativamente a generar ventajas competitivas en la empresa frente a su competencia, es necesario entonces implantar políticas de control que permitan hacer seguimiento al proceso y al personal en forma segura con relación a las decisiones que se tomen, para ello se proponen políticas de control interno como base para alcanzar eficiencia y efectividad en el normal desarrollo de las compras de la empresa.

La CONSTRUCTORA para desarrollar efectivamente su control en las compras deberá orientar políticas de control desde la fase de requisición de compra (el antes), la verificación del inventario para elaborar la orden de compra (durante) y la verificación al momentos de la llegada (después).

9. RECOMENDACIONES

Aplicar el formato de control interno mínimo cada seis meses para determinar a tiempo y objetivamente posibles variaciones en las funciones o cambios que afecten el correcto desarrollo de la función del departamento de compras.

Indagar y retroalimentar el personal, proveedores y responsables de áreas, sobre posibles dificultades y potenciales mejoras que se puedan dar en algunas de las políticas, formatos o procedimientos que se ejercen a diario y que ayuden al mejoramiento continuo de la compañía.

Hacer seguimiento de sus funciones al personal involucrado en el área de compras aleatoriamente para controlar el cumplimiento de las políticas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

ANAYA, Tejero Julio Juan. La gestión operativa de la empresa: Un enfoque de logística integral. Madrid Ed. ESYC.

BOLÍVAR, Juan. Referente histórico. (en línea). (Recuperado el 21 de octubre de 2013). Disponible en Internet: http://www.slideshare.net/juanpa_727/inicios-de-la-gestin-de-compras

CARRETO, Julio. Planeación estratégica. (en línea). (Recuperado el 12 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

CCEE. Introducción a la contabilidad. Control interno, control de gestión y control presupuestario. (en línea). (Recuperado el 5 de noviembre de 2013). Disponible en Internet: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcont1/material/control.pdf>

CHACON, Jose. La gestión de compras y el manejo de inventarios como herramienta fundamental en el logro de objetivos corporativos en empresas comercializadoras de vinos. (en línea). (Recuperado el 10 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos61/gestion-compras-manejoinventarios/gestioncomprasmanejoinventarios3.shtml#xgestioncompras#ixz22gWTepB5d>

DEFINICIÓN.DE. Definición de control. (en línea). (Recuperado el 9 de diciembre de 2013). Disponible en internet: <http://definicion.de/control/#ixzz2OUlyh9Pf>

DEFINICION.ORG. Definición de control interno. (en línea). (Recuperado el 9 de diciembre de 2013). Disponible en internet: <http://www.definicion.org/control-interno>

FOWLERNEWTON. Novedades. 2013. (en línea). (Recuperado el 10 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://www.fowlernewton.com.ar/>

GERENCIE.COM. Rentabilidad. (en línea). (Recuperado el 5 de noviembre de 2013). Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

GOBERNACIÓN DE CALDAS. Manual de control interno. (en línea). (Recuperado el 9 de octubre de 2013). Disponible en Internet: http://aguadas-caldas.gov.co/apc-aa-files/65393534303634643435386332326136/MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO_WEB.pdf

GONZÁLEZ, Javier. Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. 2006. (en línea). (Recuperado el 9 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042006010.pdf>

GONZÁLEZ, Laredo. El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible. (en línea). (Recuperado el 5 de noviembre de 2013). Disponible en internet: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gmendez_310705.pdf
Ibíd., Definición de estrategia.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIONES. NTC 1486 Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC.

INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Las doce claves: 12 métricas que las firmas CPA deberían aplicar. 2013. (en línea). (Recuperado el 21 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://www.incp.org.co/document-author/aicpa>

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO (PROCEDIMIENTOS). (en línea). (Recuperado el 10 de octubre de 2013). Disponible en internet: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0C CYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.virtual.unal.edu.co%2Fcursos%2Feconomicas%2F91337%2Fayudas%2Fmanuales%2Fcontrolinterno.doc&ei=xZXuUsr8EYT4k>

MERCADO TENDENCIAS. Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO. (en línea). (Recuperado el 10 de noviembre de 2013). Disponible en

internet: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

NEWTON, Fowler Enrique. Tratado de auditoria. Ed. Argentina.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Inicio. (en línea). (Recuperado el 10 de noviembre de 2013). Disponible en: <http://www.docentes.unal.edu.co>

URREGO, Betancur Gustavo. Notas de clase: Programa Materia Control Integral, profesor. Medellín

VIEL, Yusmiel. Auditoría en la Administración Pública. Control Interno. 2009. (en línea). (Recuperado el 12 de octubre de 2013). Disponible en Internet: <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>