

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA CONSTRUCTORA CRP SAS, BASADO EN EL MÉTODO COSO**

**CAMPO PEREA MAIRA YECENIA
CORTES PANCHANO LUZ AMELIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2015.**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA CONSTRUCTORA CRP SAS, BASADO EN EL MÉTODO COSO**

**CAMPO PEREA MAIRA YECENIA
CORTES PANCHANO LUZ AMELIA**

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Contadoras Públicas.

**Director:
ÁNGEL CUSTODIO RODRÍGUEZ
Contador Público**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2015.**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESEÑA HISTORICA DE CONSTRUCTORA CRP S.A.S	2
2. MISION,VISION Y VALORES	4
2.1. Misión	4
2.2. Visión	4
2.3. Valores corporativos	4
3. JUSTIFICACIÓN	6
3.1. Beneficios del SCI para Constructora CRP S.A.S	6
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
4.1. Planteamiento del Problema	8
4.2. Formulación del Problema	9
4.3. Antecedentes	9
5. OBJETIVOS	11
5.1. Objetivo General	11
5.2. Objetivos Específicos	11
6. METODOLOGIA	12
6.1. Tipo de Estudio	12
6.2. Metodología de la Investigación	12
6.3. Técnica Recolección de datos	12
7. MARCO CONTEXTUAL	13
8. MARCO TEORICO	14
8.1. Definición y Objetivos	14
8.2. Definición modelo de COSO y sus actualizaciones	15
8.3. Componentes	18
8.3.1. Ambiente de control	19
8.3.2. Manual de Funciones	20
8.3.3. Definición	20
8.3.4. Importancia	21
8.3.5. La ficha ocupacional	21
8.3.6. Valoración de riesgos	22
8.3.7. Actividades de control	23
8.3.8. Información y comunicación	25
8.3.9. Monitoreo y supervisión	26
9. MARCO LEGAL	29
10. DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO	30
10.1. Objetivos y alcances del diagnóstico	31
10.2. Modelo de referencia del diagnóstico	32

10.3. Resultado del diagnóstico	34
11. IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS AMBIENTE DE CONTROL	43
11.1. Principio del ambiente de control	43
12. DETERMINACION DE LA VALORACIÓN DE RIESGOS	46
12.1. Principio valoración de riesgos	46
12.1.1. Diseño metodología para la administración de riesgos	47
13. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	50
13.1. Principio actividades de control	50
14. IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS INFORMACION Y COMUNICACIÓN	53
14.1. Principios información y comunicación	53
15. DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS SUPERVISION Y MONITOREO	55
15.1. Principios supervisión y monitoreo	55
16. DISEÑO ESTRUCTURA SISTEMA CONTROL INTERNO (MODELO COSO)	57
16.1 BOSQUEJO CODIGO DE ETICA	58
16.1.1. Accionistas y Propietarios	58
16.1.2. Administradores y directivos	58
16.2 Manual de Funciones	61
16.3 Plan estratégico	74
16.4 Política de Administración de Riesgo, identificación y mapa de Riesgo	76
16.4.1 Identificación de los Riesgos	78
16.5 Proceso de selección de personal y evaluación de desempeño	79
16.5.1 Selección de personal	79
16.5.2 Vinculación del personal	80
16.5.3. Inducción persona	81
16.5.4 Formación Personal	83
16.5.5 Evaluación de Competencia y seguimiento del Personal	84
16.5.6. Políticas Organizacionales	85
16.6 Controles Gerenciales	86
17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
17.1. Conclusiones	89

17.2. Recomendaciones	90
18.BIBLIOGRAFIA	91

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma Asesor Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta este punto en nuestras vidas, siendo Él quien guía nuestros pasos hasta el día de hoy.

Agradecemos también a nuestra familia que ha estado con nosotras apoyando nuestro proceso de formación y respaldando cada una de nuestras decisiones.

Finalmente a la Universidad del Valle, con todo su cuerpo directivo y de docentes por brindarnos excelentes conocimientos que nos ayudará a ejercer y aplicar cada uno de estos para nuestra vida laboral y profesional.

1. RESEÑA HISTORICA DE CONSTRUCTORA CRP SAS.

La empresa Constructora CRP SAS, fue creada mediante escritura pública No. 336 de la Notaria Primera de Buenaventura, el 15 de febrero de 1985, registrada en Cámara de Comercio el 29 de mayo de 1994 bajo el número 2432 del libro IX bajo la razón social “ **ARENERAS EL DAGUA LTDA**”; con el paso de los años la empresa se consolidó en el mercado de la ciudad, siendo pionera en la extracción y comercialización de materiales pétreos en la ciudad. Sus propietarios decidieron venderla, por lo cual el 1 de noviembre del año 2003 mediante escritura No. 1587 de la Notaria Segunda de Buenaventura cambió su razón social de “**ARENERAS EL DAGUA**” a “**CONSTRUCTORA CRP LTDA**” inscrita en Cámara de Comercio el 10 de noviembre del 2003 en libro IX bajo el número 1108. De acuerdo al acta 12 de junta de socios el 16 de diciembre de 2008 se transformó de sociedad Limitada a Sociedad por Acción Simplificada, transformación que reposa en Cámara de Comercio bajo del número 4765 del libro IX el 6 de mayo del 2009.

CONSTRUCTORA CRP S.A.S., se ha consolidado en una de las empresas líder en el campo de la construcción en Buenaventura, sus años en el mercado le ha permitido adelantar proyectos importantes para el desarrollo de la ciudad entre los cuales podemos citar los siguientes:

- ☐ Construcción del Patio de Contenedores No. 6 en las Instalaciones del Terminal Marítimo de Buenaventura.
- ☐ Construcción del Muelle 14 del Terminal Marítimo de Buenaventura.
- ☐ Construcción de Muelle de Atraque y patio de Contenedores del Terminal de Contenedores de Buenaventura.
- ☐ Construcción de Patio de manejo de Contenedores Vacíos. TCBUEN.
- ☐ Construcción de bodega No. 1 y 2 del Terminal Logístico de Buenaventura.
- ☐ Construcción del Patio para Almacenamiento de Contenedores. TLBUEN
- ☐ Construcción de Bodega Especializada para Gráneles en OPP Gráneles.

Debido al crecimiento y desarrollo que se presenta en la actividad Portuaria la empresa tomó la decisión de adquirir una planta Concretera que le permitiera ser más competitiva en el mercado, y ofrecerles a sus clientes mejores precios en la ejecución de los proyectos que se adelantaba. Es cuando se crea la primera planta de fabricación de hormigón y concreto de la ciudad. Con el aumento de ofertas y licitaciones que la empresa ejecutaba su volumen de actividades fueron creciendo.

Hasta el año 2010 CONSTRUCTORA CRP SAS tenía a su haber todas las unidades de negocio bajo su mando (construcción de obras civiles, producción de agregados y concreto, transporte de carga, producción de prefabricados, negocios inmobiliarios), su objeto social se había extendido y su volumen de actividades relacionadas con el sector de la Construcción aumentaba, sus principales socios se vieron en la necesidad de crear 4 empresas que se convertirían en aliados estratégicos de Constructora CRP SAS para cumplir con las actividades y proyectos que se adelantaban en la ciudad es por eso que nacen **COMPAÑÍA PRODUCTORA DE CONCRETOS y AGREGADOS, DISTRIBUCIONES Y CARGAS, E INMOBILIARIA ALTAMAR**. Las empresas del grupo a pesar que su ambiente de negocios está relacionado con el ramo de la construcción, sus respectivas actividades permiten generar una sinergia o complemento entre ellas.

Con respecto al tema ambiental y regulatorio, la empresa Constructora CRP SAS cuenta con un valor agregado que radica en ser la única compañía con un contrato de concesión vigente ante el Ministerio de Minas y Energía para la exploración y explotación de materiales pétreos en la cuenca del río Dagua.

2. MISION, VISION Y VALORES

2.1 Misión

Desarrollar proyectos de edificación e infraestructura altamente competitivos mediante el uso de tecnología de punta y materiales calificados que contribuyan al desarrollo económico y social de Buenaventura.

2.2 Visión

En el año 2019 ser una de las empresas líderes en el desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura en Buenaventura con proyección regional para el Valle del Cauca, a través de la ejecución de Obras con calidad y confiabilidad, para satisfacer las necesidades de la comunidad.

2.3 Valores corporativos

Responsabilidad: Desarrollamos con efectividad las tareas encomendadas. Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumimos positivamente las consecuencias de nuestros actos.

Honestidad: Empezar actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión institucional. Rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia.

Respeto: Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona. Valoramos a las personas como a nosotros mismos, entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás, es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, con el mejor uso de los recursos y en el menor tiempo posible.

Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la entidad. Entrega, dedicación y convencimiento, siempre presentes en nuestras acciones, para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales.

Competitividad: Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

Excelencia: Desarrollamos soluciones innovadoras y servicios que garanticen el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

Profesionalismo: Responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.

Calidad: Hacemos productos garantizados que duran toda la vida y que generan la confianza, merecedora de su tradicional reconocimiento.

Comunicación: La comunicación permanente de la compañía hacia nuestros clientes tiene como objetivo brindar elementos útiles, amigables, claros y responsables.

3 JUSTIFICACION

Definir un adecuado diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO 2013 permitirá que la Empresa Constructora CRP SAS de considerar su implementación pueda cumplir con los siguientes objetivos:

✓ Control de Cumplimiento

Reconocer y cumplir con el marco legal acorde al sector en el cual se encuentra la empresa y contar con mecanismos para verificar y evaluar este cumplimiento.

✓ Control de Planeación y Gestión

Contar con objetivos, metas, planes, políticas, procesos, procedimientos, administración de riesgos para la protección de los recursos, delimitación de la autoridad y niveles de responsabilidad y un entorno que promueva y favorezca la conciencia de los empleados para el mejoramiento continuo de la gestión organizacional.

✓ Control de Evaluación y Seguimiento

Disponer de sistemas de verificación, evaluación y seguimiento internos, se utilice la información organizacional, la emitida por los grupos de interés y la de los órganos de control, fiscalización y supervisión para mejorar la gestión.

✓ Control de información y Comunicación

Contar con procedimientos y medios de comunicación que permitan acceder, recibir y emitir comunicaciones e información veraz, transparente y de manera oportuna para la toma de decisiones y para órganos de control, empleados, accionistas, usuarios y otros grupos de interés.

3.1. Beneficios del diseño de un sistema de control interno para la Constructora CRP SAS

Si la Constructora CRP SAS considera pertinente la implementación del diseño sugerido de acuerdo a nuestro estudio, contará con los siguientes beneficios:

- ✓ Cumplimiento de la normatividad legal aplicable (laboral, ocupacional, ambiental, fiscal, jurídica entre otros), evitando posibles demandas y sanciones.
- ✓ Facilita que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de la política y objetivos de calidad.
- ✓ Adoptar medidas para detectar y prevenir riesgos y corregir desviaciones.
- ✓ Promover una cultura de autocontrol y prevención.
- ✓ Garantizar la estructura adecuada para el control a la estrategia, a la gestión y a la evaluación.
- ✓ Evitar la duplicidad de acciones y desgaste administrativo.
- ✓ Mejorar la rentabilidad operativa y administrativa (eficiencia en el manejo de los recursos) evitando reprocesos de actividades.

Igualmente llevar a la práctica este diseño conllevará a que los grupos de interés de la Constructora CRP SAS, como en el caso de los accionistas puedan sentir mayor confianza de que las actuaciones de empresa van encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, garantizando la continuidad del negocio, rentabilidad económica, financiera y social. Para los empleados a través de una cultura de autocontrol permitirá desarrollar de forma más eficiente sus actividades detectando desviaciones y tomando las acciones correctivas apropiadas. Finalmente respecto a los demás grupos de interés; al estado se le garantiza el pago de tributos provenientes de las utilidades, a los proveedores el pago oportuno de las acreencias y a la comunidad en general se proyecta una empresa sólida generadora de empleo con credibilidad y buena reputación empresarial.

Los resultados de las encuestas aplicadas para el diagnóstico de los controles existentes en la Constructora CRP SAS serán el principal insumo para determinar el diseño a aplicar.

El contenido de este proyecto podrá aportar a la academia elementos importantes para el desarrollo de futuros estudios e investigaciones en relación a las mejores prácticas para el desarrollo de un buen diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO aplicable a cualquier empresa independiente del sector económico en que se desenvuelva.

4 DEFINICION DEL PROBLEMA

4.1 Planteamiento del Problema

La empresa Constructora CRP SAS, actualmente cuenta con el personal idóneo para realizar su actividad económica; enfocándose más en el área operativa, por ser prácticamente la que le permite desarrollar el objeto social.

Pese a tener una buena infraestructura, un personal calificado, y los recursos necesarios para funcionar; la Constructora CRP SAS no cuenta con un sistema de control interno que le permita ejercer controles y encontrar las falencias que se estén presentando. Algunas de las razones por la que esto se presenta, es porque los Administradores no tienen tiempo para realizar todas sus funciones como son: el manejo del personal, las contrataciones, revisión de sus presupuestos entre otros; debido a que ejercen actividades de tipo operativo, lo cual conlleva a que no le den importancia al diseño de un sistema de control interno el cual contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

A manera de conclusión se puede decir que sin un sistema de control interno adecuado la empresa puede correr el riesgo de que se realicen actividades que perjudiquen el funcionamiento de ésta.

Hoy en día es esencial para las organizaciones ejercer controles sobre sus actividades, ya que la competitividad es mucho más fuerte; y una empresa que tenga controles sobre todas sus actividades y, más aún en el área administrativa que es donde reposa toda la información contable, legal, de recursos humanos, entre otras, tiende a ser más eficiente en cuanto a la obtención y manejo de la información, la cual hay más certeza de que es una información útil, precisa, confiable, oportuna y eficaz.

Por esta razón se tomó la decisión de realizar la práctica sobre el diseño del Sistema de Control Interno basado en el método COSO de la empresa Constructora CRP SAS con el ánimo de contribuir en el fortalecimiento de su estructura

organizacional, para determinar si existen contrastes al aplicar dicha herramienta, se espera que esas diferencias sean positivas para la Empresa, de tal manera que se puedan implementar cambios que permitan una administración eficiente, tomando como base los cinco elementos que conforman el control interno según el COSO, éstos son:

- ❖ Ambiente de control
- ❖ Valoración de riesgos
- ❖ Actividades de control
- ❖ Información y comunicación
- ❖ Supervisión y monitoreo

Los controles internos comprenden el plan de organizar de todos los métodos y procedimientos que se relacionan directa, e indirectamente; principalmente con la salvaguarda de los activos y la eficacia de los registros financieros.

4.2 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un sistema de control interno a la Constructora CRP SAS, basado en el método COSO?

4.3 Antecedentes

Se pueden evidenciar varias investigaciones sobre el tema, durante los cuales se diseñaron Sistemas de Control Interno a diferentes empresas en la ciudad. Se toman como antecedentes ya que tiene una relación con el tema de investigación. Estas Investigaciones son:

- ❖ En el año 2004, Sandra Elena Hurtado y Johnny Mauricio Castillo, estudiantes de la Universidad del Valle Sede Pacífico; diseñaron un sistema de control interno para el Supermercado La Libertad; el cual sirvió de base para el mejoramiento de sus procesos.
- ❖ En el mismo año, Alexander Moreno y Danny Arley Guerrero, diseñaron un sistema de control interno para la Discoteca Capricornio, con el objetivo de fortalecer los procesos de la discoteca y solucionar fallas que se presentaban en dicho establecimiento.
- ❖ En el año 2007, María Yamileth Alzate y Zuleyny González, estudiantes de la Universidad del Valle Sede Pacífico, diseñaron un sistema de control

interno para la empresa ASOPESCA LTDA, con el cual se logró corregir algunas deficiencias que se estaban presentando, y de esta forma se fortaleció sus procesos administrativos y operativos.

- ❖ En el año 2010, Kelly Johana Vallejo, estudiante de la Univalle Sede Pacífico realizó un diseño de control interno enfocado al manejo de los inventarios de mercancía en el establecimiento de comercio MODAS SAGITARIO, cuyo objetivo es realizar control de las entradas y salidas del almacén.
- ❖ En el año 2011, la estudiante Elizabeth Ortega Estupiñan, realizó un diseño de control interno enfocado al área contable y presupuestal de la CONTRALORIA MUNICIPAL DE BUENAVENTURA, diseñado bajo la metodología COSO.
- ❖ En el año 2014, los estudiantes Kelly Julieth Alandette Castro y Marlen Karina Campaz Orobio, realizaron un trabajo denominado diseño de un sistema de control interno para el establecimiento de comercio MOTEL SOL Y LUNA, cuyo objetivo era optimizar las actividades de operación, administración, y la utilización de los recursos disponibles.
- ❖ Igualmente en este año, las estudiantes de la Universidad del Valle Sede Pacífico; Yesica Carolina Ramírez Alzate y Yenny del Socorro Tapias Castaño, realizaron un diseño de un sistema de control interno para la CORPORACION CLUB SBALETAS, con el fin de solucionar las fallas administrativas.
- ❖ En este mismo año, Karen Morales Aragón y Claudia Inés Moreno Ruiz, estudiantes de la Universidad del Valle Sede Pacífico, realizaron un diseño de sistema de control interno para la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar un sistema de control interno para la Constructora CRP SAS, basado en el método COSO 2013.

5.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico del sistema de control interno.
- ❖ Identificar los elementos del ambiente de control.
- ❖ Determinar la metodología para la administración y valoración de riesgos.
- ❖ Definir los elementos de actividades de control.
- ❖ Identificar los elementos de información y comunicación.
- ❖ Determinar los elementos de supervisión y monitoreo.

6. METODOLOGIA

6.1 Tipo de Estudio

El estudio a desarrollar es de naturaleza exploratoria porque es una investigación que ha sido poco estudiado o que no ha sido abordada antes para el sector de la construcción en la ciudad; hay estudios similares pero para otro tipo de empresas.

6.2 Metodología de la Investigación

El método de trabajo que se utilizará para el desarrollo de nuestro problema de investigación será de tipo cualitativo, partiendo de situaciones generales explicadas por un marco teórico general para aplicar a situaciones concretas de la Constructora y de ésta manera llegar a la fase de diseño del sistema de control interno.

6.3 Técnica Recolección de Datos

La técnica de recolección que se utilizará para llevar a cabo ésta práctica será las entrevistas realizadas a clientes, proveedores, y todo el personal de la Constructora CRP SAS.

7 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo está dirigido a la Gerencia de la Constructora CRP SAS.

Las unidades que ayudaran en el proceso de esta investigación, proveyendo información son: La Gerencia, el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Ingeniería, Departamento de Tesorería.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a que el sector de la construcción vienen teniendo continuos ajustes a cada uno de los procesos y procedimientos que le permitan fortalecerse en las licitaciones y contrataciones con los cuales puedan medir la eficiencia y la productividad, y poder sostenerse en el mercado competitivamente.

Es importante resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, podrá conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para dar una mejor visión a su gestión. El hecho de que la Constructora CRP SAS no cuente con dichos controles genera incertidumbre en cuanto a la presentación de la información financiera y manejo de los recursos con que cuenta; el mantener esta deficiencia podría causar problemas a ésta organización. El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de los procesos, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los Estados Financieros. Para lograr mantenerse y crecer dentro del ambiente en el que se desenvuelve la empresa; el diseño del sistema de control interno sería un paso importante para alcanzar ese objetivo.

8 MARCO TEORICO

En el planteamiento del problema se toma como referencia el Modelo de Control Interno COSO, los componentes de método COSO para el diseño del sistema de control interno; por lo tanto exponemos una compilación de los aspectos teóricos y legales que conceptualmente involucren estas variables.

8.1 Definición y Objetivos

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- ☐ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ☐ Confiabilidad de la información financiera.
- ☐ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- ☐ Completan la definición algunos conceptos fundamentales

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

Al hablar del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ☐ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

- Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

8.2 Definición del Modelo COSO y sus actualizaciones

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- ☐ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ☐ Confiabilidad de la información financiera.
- ☐ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- ☐ Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- ☐ Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)
- ☐ Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)
 - ☐ Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)
 - ☐ Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)
 - ☐ Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:

O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

El Marco de Control denominada COSO II de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que como se explicó anteriormente no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

Entorno de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

Sistemas de información

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

Supervisión del sistema de control - Monitoreo

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

8.3 Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ☐ Ambiente de control
- ☐ Valoración de riesgos
- ☐ Actividades de control
- ☐ Información y comunicación
- ☐ Supervisión y monitoreo

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

8.3.1 Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- ☐ La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- ☐ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- ☐ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ☐ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ☐ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

8.3.1.1. Manual de Funciones

8.3.1.1.1 Definición

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas

e inconvenientes y sus respectivas soluciones; tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

8.3.1.1.2 Importancia

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas.

8.3.1.1.3 La Ficha Ocupacional

La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- ☐ Funciones del trabajador
- ☐ Requisitos:
- ☐ Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
- ☐ Esfuerzo: Mentales y físicos
- ☐ Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- ☐ Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.

8.3.2 Valoración de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, la manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- ☐ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ☐ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ☐ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ☐ Cambios en el entorno.
- ☐ Redefinición de la política institucional.
- ☐ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ☐ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ☐ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ☐ Aceleración del crecimiento.
- ☐ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

8.3.3 Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- ☐ Las operaciones.
- ☐ La confiabilidad de la información financiera.
- ☐ El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ☐ Preventivo / Correctivos
- ☐ Manuales / Automatizados o informáticos
- ☐ Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Las actividades de control tienen una amplia gama de funciones que a continuación relacionamos; aunque con esto no se pretende indicar que sean las únicas funciones que esta abarcaría:

- ☐ Análisis efectuados por la dirección.
- ☐ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ☐ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- ☐ Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- ☐ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ☐ Segregación de funciones.
- ☐ Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

8.3.4 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

8.3.5 Monitoreo y Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las actividades continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- ☐ El alcance de la evaluación.
- ☐ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- ☐ La tarea de los auditores internos y externos.
- ☐ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- ☐ Programa de evaluaciones.
- ☐ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- ☐ Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- ☐ Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

9 MARCO LEGAL

La Compañía se encuentra regida por las siguientes leyes:

- * Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
- * Ley 30 de 1990 por medio del cual se aprueba el convenio de Viena sobre la protección de la capa de Ozono
- * Ley 29 de 1992. Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
- * Ley 55 de 1993. Aprueba el convenio 170 sobre la seguridad de la utilización de los productos químicos en el trabajo.
- * Ley 9 de 1979 o Código Sanitario; por la cual se dictan medidas sanitarias. Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.* La Resolución 2400 de 1979 o Estatuto de Seguridad Industrial; Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
- * Ley 320 de 1996 aprueba, y el Decreto 2053 de 1999 promulga, entre otros el convenio sobre la prevención de accidentes industriales mayores, que compromete a los empleadores a identificar las posibles instalaciones peligrosas, a notificar de estos riesgos a la autoridad competente, a tomar medidas para prevenir los accidentes y a tener planes de emergencia acordes con los riesgos.
- * Decreto 410 de Marzo 27 de 1971, por medio del cual el Presidente de la República expide el Código de Comercio.
- * Ley 1010 de enero 23 de 2006 por medio de cual se crean los comités de convivencia con el fin de prevenir el acoso laboral.

10 DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO

El presente diagnóstico hace parte de un proceso en el cual es fundamental conocer la brecha entre la situación actual del control interno Constructora CRP SAS frente al diseño presentado del modelo COSO, versión 2013.

- ✓ Fase I: Identificar brechas entre situación actual Constructora CRP SAS vs COSO 2013.
- ✓ Fase II: Identificar oportunidades transversales y desarrollar instrumentos comunes.

La elaboración del diagnóstico se llevó a cabo bajo la aplicación de un cuestionario proforma como elemento de apoyo a la realización de entrevistas.

Con el cuestionario se obtuvo los insumos base para la realización del diagnóstico del Control Interno, a partir de los elementos, bajo un enfoque inductivo que permitió al final, conocer el grado en que se encuentra la Constructora CRP SAS frente al diseño de referencia propuesto.

La consulta mediante entrevista a colaboradores o grupos de colaboradores, permitió obtener o complementar los argumentos que fundamentan cada puntuación.

Se asignó conforme a la información obtenida, un valor cualitativo de Oportunidad de Mejora, en desarrollo y adecuado, en la columna evaluación de la hoja cuestionario del aplicativo a cada pregunta, para calificar el grado de cumplimiento de cada elemento.

La interpretación de los valores obtenidos por cada elemento y cada componente del Control Interno, corresponde a la escala donde se encuentre el valor así:

- Escala Oportunidad de Mejora : Bajo
- Escala En Desarrollo : Medio
- Escala Adecuado : Alto

El presente diagnóstico será utilizado por la Constructora CRP SAS para mejorar sus controles actuales, mientras se define el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO.

10.1. Objetivos y Alcance del Diagnóstico

✓ **Objetivo General:**

Realizar un diagnóstico basado en el modelo COSO 2013 en el que se evalúen los elementos y componentes del Control Interno de la Constructora CRP SAS.

✓ **Objetivos Específicos:**

- Conocer la situación actual respecto a los controles existentes conforme al modelo propuesto “COSO”.
- Establecer las oportunidades de mejora que en materia de control interno, tenga la Constructora identificando los aspectos claves para el diseño de un sistema de control interno.
- Formular las bases para la definición de un plan de mejora tendiente a cerrar las brechas identificadas.

✓ **Alcance:**

El informe analiza los controles internos existentes en la Constructora CRP SAS.

10.2 Modelo de Referencia del Diagnóstico

El diseño y enfoque dado al diagnóstico del sistema del control interno está fundamentado en modelo COSO 2013.

En los procesos de la Constructora CRP SAS es aplicable el ciclo de calidad conocido como “Planificar-Hacer-Verificar-Ajustar” (PHVA), y cual es entendido como un proceso efectuado por la alta dirección y todo el personal de la organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos como:

- Mejoramiento de la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad, oportunidad y seguridad de la información financiera y no financiera (estratégica y registral, entre otras).
- Cumplimiento adecuado de las leyes y normas que sean aplicables.
- Gestión adecuada de los riesgos.
- Prevención y mitigación del riesgo de fraudes.

El modelo de referencia empleado para realizar el presente diagnóstico está conformado por cinco componentes y sus correspondientes elementos que están integrados a los procesos de la Constructora CRP SAS.

A continuación se presenta en mayor detalle la descripción de cada uno de los componentes diagnosticados:

Ambiente de control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo

COMPONENTE	DESCRIPCION GENÉRICA
AMBIENTE DE CONTROL	Está dado por los elementos de la cultura organizacional, que fomentan en todos los empleados de la entidad principios, valores y conductas orientadas hacia el control. Es el fundamento de todos los demás elementos del Sistema de Control Interno.
VALORACION DE RIESGOS	Contempla la identificación, análisis, valoración y tratamiento de riesgos relevantes que podrían afectar el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que deben ser administrados. La definición más general de riesgo es aquella que dice que es toda aquella amenaza que puede impedir el cumplimiento de objetivos y metas o que constituye una oportunidad cuando se le da un manejo adecuado.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Las actividades de control podrán ser consideradas como lineamientos, políticas y actividades dentro de los manuales, procedimientos e instructivos que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones definidas por la alta dirección orientadas primordialmente hacia la prevención de la materialización de riesgos, protección y control de los recursos financieros, de información, humanos, tecnológicos y físicos.
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Se conoce por información el conjunto de datos que al ser ordenados, procesados y presentados sobre algún tipo de informe adquieren significado para los grupos de interés internos y externos de la organización. La información es la base para mostrar transparencia en las actuaciones, para realizar la presentación de informes y el cumplimiento de obligaciones de informar a entes externos, por lo tanto la organización debe adoptar controles que contribuyan a la seguridad, calidad y cumplimiento de la información generada.
SUPERVISION Y MONITOREO	La evaluación al Sistema de Control Interno se puede definir como el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, hecha por personal con independencia de criterio. La evaluación del sistema de control interno en forma independiente toma como base la observancia por parte de la administración de la existencia misma de los diferentes componentes que los integran, comprobando la efectividad de cada uno de ellos y de los efectos de su interacción para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

10.3. Resultados del Diagnóstico

La aplicación del cuestionario de diagnóstico diseñado para evaluar los controles internos de la Constructora CRP SAS arrojó los siguientes resultados:

Comp.	Elem.	COMPONENTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	EVALUACION
1		Componente de Ambiente de Control	En desarrollo
	1	Compromiso con la integridad y valores eticos	Oportunidad de mejora
	2	Ejerce responsabilidad de supervisión	En desarrollo
	3	Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	En desarrollo
	4	Demuestra compromiso para la competencia	En desarrollo
	5	Hace cumplir con la responsabilidad	En desarrollo
2		Valoración de riesgos	Oportunidad de mejora
	1	Especifica objetivos relevantes	Oportunidad de mejora
	2	Identifica y analiza los riesgos	Oportunidad de mejora
	3	Evalúa el riesgo de fraude	Oportunidad de mejora
	4	Identifica y analiza cambios importantes	Oportunidad de mejora
3		Actividades de control	Oportunidad de mejora
	1	Selecciona y desarrolla actividades de control	Oportunidad de mejora
	2	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	Oportunidad de mejora
	3	Se implementa a través de políticas y procedimientos	Oportunidad de mejora
	4	Usa información Relevante	Oportunidad de mejora
4		Información y comunicación	Oportunidad de mejora
	1	Comunica internamente	Oportunidad de mejora
	2	Comunica externamente	Oportunidad de mejora
5		Supervisión y monitoreo	Oportunidad de mejora
	1	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	Oportunidad de mejora
	2	Evalúa y comunica deficiencias	Oportunidad de mejora

SISTEMA DE CONTROL INTERNO	OPORTUNIDAD DE MEJORA
-----------------------------------	------------------------------

Teniendo en cuenta la aplicación de la herramienta de evaluación para el diagnóstico del control interno existente en la Constructora CRP SAS se obtiene un resultado de **Oportunidad de mejora**, para lo cual es necesario que la empresa realice un plan de trabajo donde se identifiquen cada uno de los elementos del control interno con Oportunidades de Mejora (ver imagen superior) y se busquen las alternativas necesarias para dar cumplimiento a la implementación eficaz del Control Interno.

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones por componente del control interno basado en el modelo de referencia.

- **Componente Ambiente de Control**

Este componente tuvo una evaluación correspondiente a **En desarrollo** del cual resaltamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ambiente de Control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo

- **Conclusiones:**

- ☒ La Constructora no cuenta con un Código de Ética, donde se puedan evidenciar formalmente los Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos; por lo tanto existe una clara definición de límites entre lo que es correcto e inapropiado (respecto al comportamiento de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y directivos de la Constructora).
- ☒ La Junta Directiva tiene sus funciones claramente definidas de acuerdo a los estatutos.
- ☒ No existe un plan estratégico que le permita a la empresa tener definidos sus objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.
- ☒ No se realiza seguimiento sobre cumplimiento de objetivos y metas mediante indicadores.
- ☒ No existe un plan anual de trabajo (PAT) que permita la focalización de recursos en las prioridades más apremiantes de la organización.
- ☒ No se evidencia la existencia de claridad a nivel de los directivos sobre las prioridades estratégicas de la organización.
- ☒ No se observa un plan de desarrollo de competencias para los colaboradores debido a que no se cuenta con evaluaciones de desempeño que permitan identificar esas necesidades.
- ☒ Se cuenta con un procedimiento de políticas organizacionales donde se definen las directrices en materia del talento humano para conocimiento del personal de la organización.
- ☒ Existen manuales de funciones para los cargos definidos en la estructura de la Constructora.

- ☒ No existe un proceso de selección de personal debidamente documentado lo cual permita realizar de forma idónea la vinculación del talento humano acorde a las exigencias de los cargos.
- ☒ No se han identificado reemplazos para cargos críticos de la organización con el propósito de cubrir ausencias.
- ☒ No existe un proceso de evaluación del desempeño que permita brindar retroalimentación sobre competencias, cuyos resultados proveen el principal insumo para la elaboración de un plan de capacitación.
- ☒ Se cuenta con una estructura organizacional claramente definida (cargos, funciones, roles, responsabilidades).
- ☒ Existe una clara delegación de responsabilidades y de asignación de autoridad.

○ **Recomendaciones:**

- ☒ Se recomienda definir políticas de compensación de tal forma que se haga énfasis en la importancia de la contribución de cada colaborador en el logro de las metas estratégicas. Estas políticas deben estar acompañadas con las correspondientes políticas de bienestar social.
- ☒ La actualización del reglamento interno de trabajo de acuerdo al funcionamiento actual de la organización y el marco legal vigente (Ej.: Ley 1010 del 2006 – Acoso Laboral).
- ☒ Definir y documentar lo siguiente:
 - Código de Ética y Buen Gobierno
 - Plan estratégico
 - Plan anual de trabajo
 - Plan de desarrollo de competencias
 - Procedimiento para selección de personal
 - Evaluación de desempeño

- **Componente de Valoración de Riesgos**

Este componente tuvo una evaluación correspondiente a **oportunidad de mejora** del cual resaltamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ambiente de Control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo

- **Conclusiones:**

- ☒ Existen importantes oportunidades de mejora relacionadas con la administración de riesgos.
- ☒ No se observa la existencia de una política para la administración de riesgos ni tampoco una metodología formalmente documentada que pueda ser aplicada en los procesos de la Constructora, en especial, en los procesos relacionados con la gestión financiera, administrativa, tecnológica y las compras – contratación.
- ☒ No se ha analizado el contexto interno (debilidades) y externo (amenazas) que faciliten la identificación de riesgos.
- ☒ No existen mapas de riesgo por procesos (misionales, gerenciales y de apoyo).

- **Recomendaciones:**

- ☒ Es importante definir e implementar una política de riesgos transversal para toda la organización y su respectiva apropiación en cada uno de los procesos clave, áreas y departamentos que contribuya significativamente a la efectiva administración de riesgo en la organización.
- ☒ La Constructora debe emprender con el propósito de iniciar la administración de riesgos tanto para la gestión de procesos como de los planes o iniciativas más relevantes, las siguientes acciones:
 - Adoptar una metodología simple y funcional que pueda ser entendida y empleada por los colaboradores de la organización.

- Definir una política de administración de riesgos que permita identificar el contexto interno y externo, identificar los riesgos, valorarlos, evaluarlos y establecer controles.
- Fortalecer las competencias de los colaboradores en los conceptos relacionados con la administración de los riesgos.

- **Componente Actividades de Control**

Este componente tuvo una evaluación correspondiente a **Oportunidad de mejora** del cual resaltamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ambiente de control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo

- **Conclusiones:**

- ☑ No existen indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia administrativa y operativa.

Se recomienda:

- La implementación de indicadores de gestión alineados con los objetivos estratégicos que se definan en el plan estratégico.

Controles Gerenciales

- ☑ No se evidencia la existencia de controles gerenciales efectivos orientados a monitorear la ejecución del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la organización.
- ☑ No existen reportes periódicos que permiten tomar decisiones sobre aspectos relevantes de la Constructora como por ejemplo, información estadística sobre ejecución de proyectos.
- ☑ No se evidencia la realización de comités periódicos con la alta dirección para evaluar el funcionamiento de los procesos y la toma de acciones oportunas.

Controles Legales y sobre Recursos

- ☒ La Constructora no ha diseñado controles que garanticen el cumplimiento de las leyes y normas que le son aplicables.

Se recomienda

- ☒ Establecer controles para garantizar el cumplimiento de las leyes y normas que le son aplicables y evitar riesgos de demandas y posibles sanciones.

Control Financiero

- ☒ No se evidencia la existencia de controles asociados con la autorización en el manejo de los recursos como es el caso de la custodia de recursos en cuentas bancarias; así mismo, no existen procedimientos y planes periódicos para realizar arqueos, conciliaciones, recuentos e inventarios, entre otros. Todo lo anterior, está soportado en una inadecuada segregación o separación de funciones de los colaboradores involucrados en procesos relacionados con la administración de los recursos.
- ☒ No existen controles financieros para la comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, conciliación de registros contables, conciliaciones bancarias y análisis de consistencia, entre otros.
- ☒ No se refleja interés por implementar controles físicos adecuados.

Se recomienda

- ☒ Establecer controles para el adecuado manejo de recursos y control de inventarios.
- ☒ Elaborar manuales, procedimientos e instructivos para la realización de arqueos, conciliaciones, inventarios entre otros.

- **Componente de Información y Comunicación**

Este componente tuvo una evaluación correspondiente a **Oportunidad de mejora** del cual resaltamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ambiente de Control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Ambiente de control

- **Conclusiones:**

- ☒ La información no es identificada, capturada, procesada, ni puesta sobre instrumentos que permiten su lectura en forma clara y comunicada al personal en forma oportuna, de manera tal que le permita a cada empleado cumplir con sus responsabilidades.
- ☒ Los sistemas de información no generan reportes que contengan datos de su operación periódica, donde una parte importante es la información financiera y otra la que permite observar el cumplimiento de objetivos y metas asociadas a los planes, como también el cumplimiento de la normatividad que rige para la organización.
- ☒ Los directivos no promueven la comunicación con los colaboradores de forma que entiendan los propósitos y prioridades de la organización.
- ☒ La Constructora no ha implementado mecanismos de comunicación en doble vía con sus grupos de interés tanto internos como externos, como es el caso de quejas, reclamos y sugerencias.
- ☒ No se aprecia articulación entre los diferentes canales de comunicación en la organización.
- ☒ La entidad no es consciente de la importancia y apoyo de los sistemas de información para toma de decisión.
- ☒ No existe un plan de comunicación en la organización que permita articular la información de la Constructora hacia los grupos de interés.
Se recomienda:

- La implementación de un plan de comunicación que permita la articulación con los diferentes grupos de interés (Accionistas, colaboradores, proveedores, estado, comunidad en general).

- **Componente de Supervisión y Monitoreo**

Este componente tuvo una evaluación correspondiente a **Oportunidad de mejora** del cual resaltamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ambiente de Control
Valoración de Riesgos
Actividades de control
Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo

- **Conclusiones:**

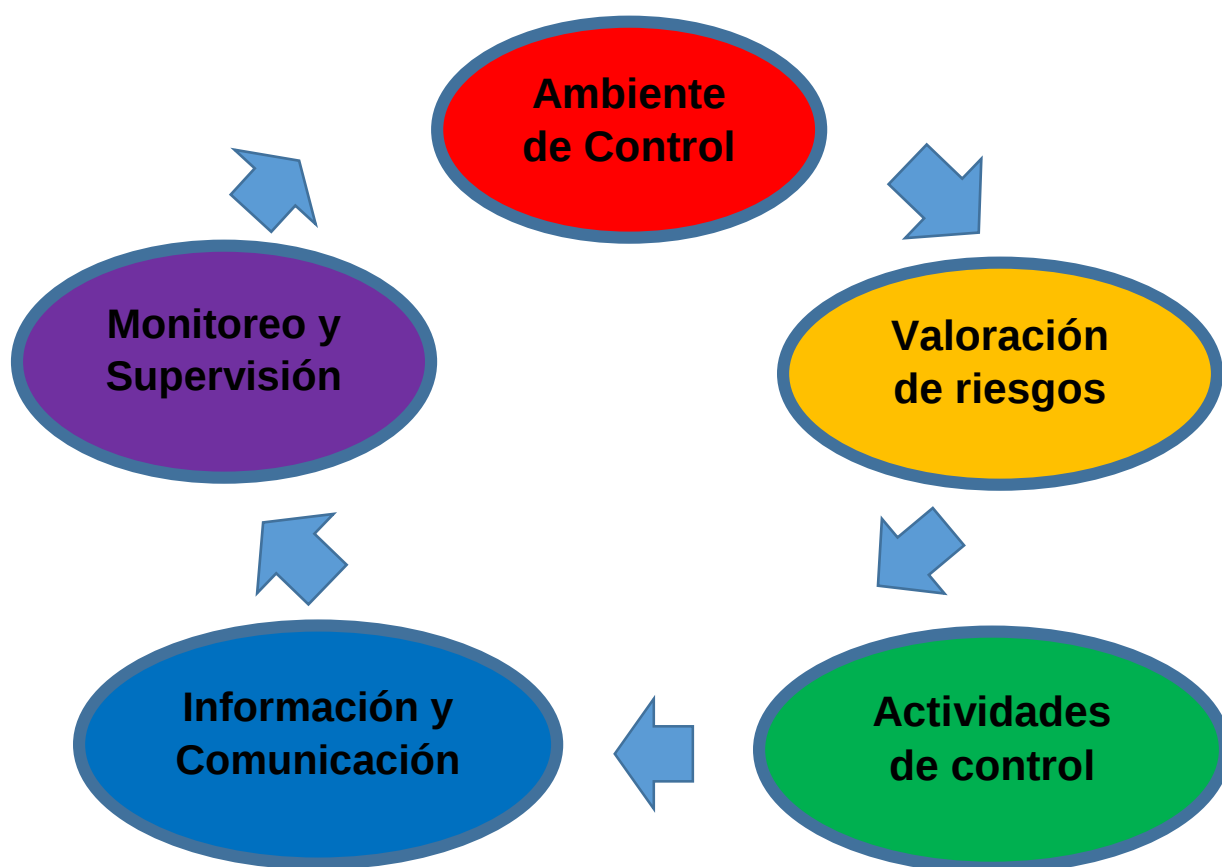
☒ No se ha designado a un colaborador que tenga como responsabilidad evaluar el Control Interno y brindar apoyo en el fortalecimiento del mismo, entre otras de sus funciones.

☒ La Constructora no cuenta con mecanismos efectivos para hacer seguimiento tanto a las recomendaciones presentadas en los informes de Revisoría Fiscal.

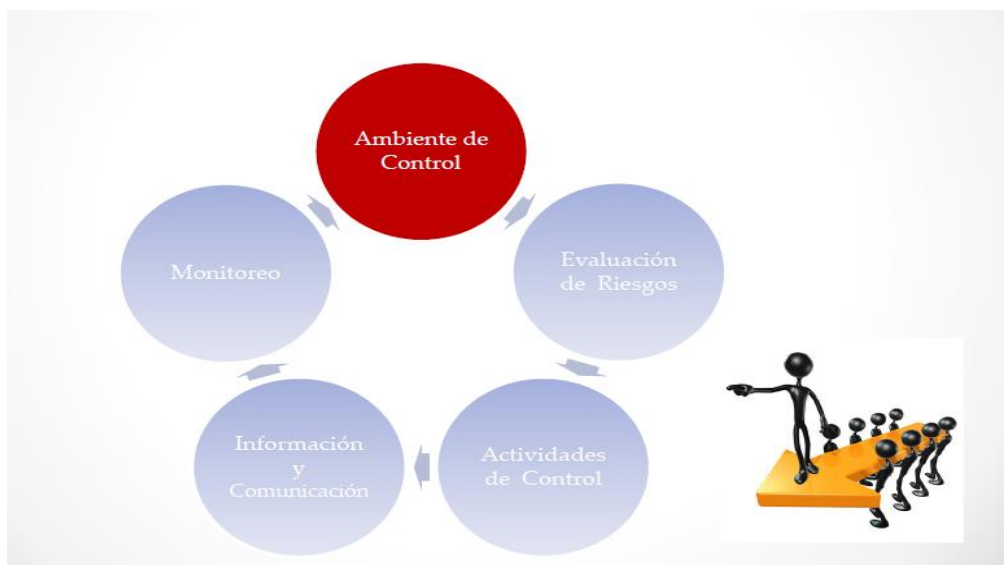
- **Recomendación:**

☒ La Constructora debe designar a un colaborador con perfil idóneo, quien independiente de sus funciones, tenga la responsabilidad de evaluar el Control Interno y brindar apoyo en el fortalecimiento del mismo, entre otras funciones, y que tenga todo el respaldo de la Administración.

El siguiente es diseño del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 2013



11. IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE CONTROL



11.1. Principios del Ambiente de Control



✓ **Compromiso con la integridad y los valores éticos**

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de las directivas y accionistas, quienes determinan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización. La Junta Directiva y la Administración en todos los niveles de la entidad deben demostrar a través de sus instrucciones, acciones, y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

✓ **Responsabilidad de supervisión**

La Junta Directiva demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además atiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación y riesgos relacionados. Estas expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta directiva y los recursos necesarios.

✓ **Estructura, autoridad y responsabilidad**

La Administración establece, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones: modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

✓ **Compromiso para la competencia**

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos. Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía y comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de los inversionistas, reguladores, y demás accionistas. Estas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como la determinación de acciones correctivas, cuando sea necesario.

La competencia hace referencia a la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, y requiere de habilidades relevantes y pericia, las cuales se obtienen a lo largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones. Esta es expresada en las actitudes, conocimiento y comportamiento de los individuos cuando llevan a cabo sus responsabilidades.

✓ **Cumplimiento de la responsabilidad**

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El director ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad, hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

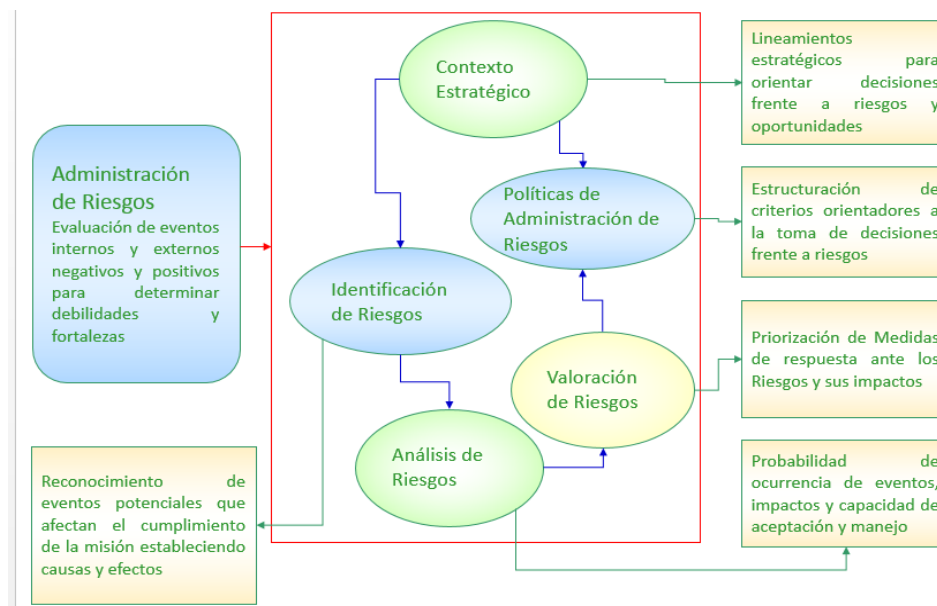
12. DETERMINACION DE LA VALORACION DE RIESGOS



12.1. Principios valoración de riesgos



12.1.1. Diseño metodología para la administración de riesgos



✓ Especifica objetivos relevantes

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a los objetivos. Antes de llevar a cabo la evaluación de riesgos, se deben establecer los objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Para determinar si los objetivos son pertinentes, la administración debe considerar:

- Alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas.
- Articulación de la tolerancia al riesgo para los objetivos.
- Alineación entre los objetivos establecidos y las leyes, reglas, regulaciones y estándares aplicables a la entidad.
- Articulación de los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- Objetivos en cascada a través de la organización y sus sub-unidades.

- Alineación de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la entidad.
- Confirmación de la pertinencia de los objetivos dentro del proceso de establecimiento de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

✓ **Identificación y análisis de riesgos**

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo se deben gestionar. La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos. En este proceso se consideran los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

El proceso de identificación de riesgos debe ser integral y completo y considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información, internamente y entre la entidad y sus principales socios y proveedores de servicios externos.

✓ **Evalúa el riesgo de fraude**

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. La administración debe considerar los posibles actos de corrupción ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

El Marco Integrado de Control Interno establece la necesidad de considerar el riesgo de fraude potencial que pueda afectar a la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto se definen varios tipos de fraude, enfatizando así el análisis y gestión del fraude.

- Reporte fraudulento
- Custodia de activos
- Corrupción

✓ **Identificación y análisis de cambios importantes**

La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad.

- Cambios en el ambiente externo
- Cambios físicos del ambiente
- Cambios en el modelo del negocio
- Adquisiciones y ventas de activos significativas
- Operaciones extranjeras
- Crecimiento rápido
- Nuevas tecnologías
- Cambios significativos de personal

13. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL



13.1. Principios actividades de control



✓ **Selección y desarrollo de actividades de control**

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. Las actividades de control apoyan todos los componentes del sistema de control interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Durante la evaluación de los riesgos la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos, y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas.

✓ **Selección y desarrollo controles sobre tecnología**

La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control y la tecnología se relacionan de dos formas:

- La tecnología apoya los procesos del negocio: Cuando la tecnología está integrada en los procesos del negocio, se necesitan actividades de control para mitigar el riesgo de un funcionamiento inadecuado.
- La tecnología se utiliza para automatizar las actividades de control: Muchas actividades de control de una organización están parcial o completamente automatizadas. Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías, controles generales y controles de aplicación.

✓ **Implementación a través de políticas y procedimientos**

La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que es esperado y los procedimientos que ponen las políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles. Estas afirmaciones deben ir documentadas, y expresadas tanto explícitamente como implícitamente, a través de comunicaciones y acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas.

Las políticas y procedimientos deben cumplir con:

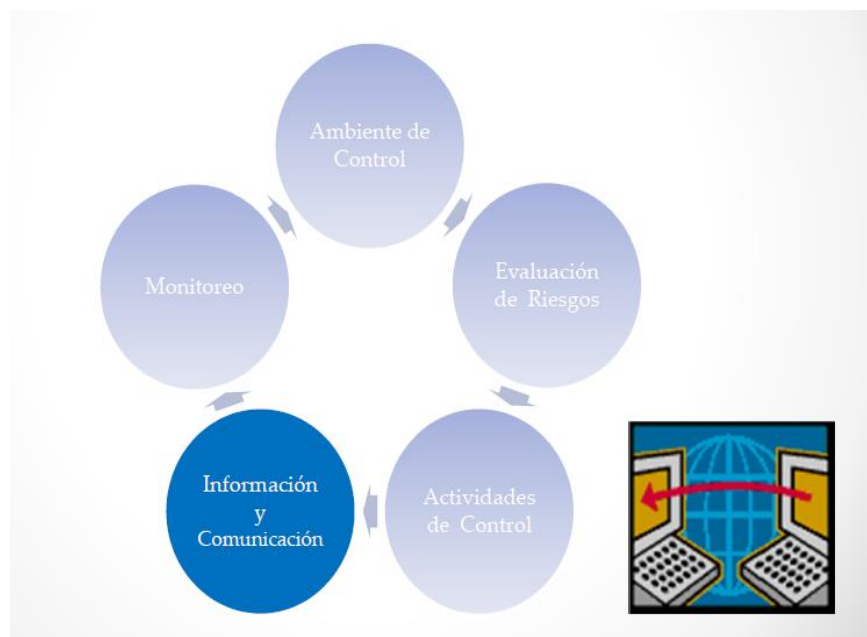
- Oportunidad
- Acciones correctivas
- Competencia
- Reevaluación periódica

✓ **Información relevante**

La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno. La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada de las actividades de la Junta directiva y la alta dirección y sintetizada de tal manera que la administración y demás personal puedan entender los objetivos y cuál es su rol para la consecución de los mismos.

La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes. La información proviene de diferentes fuentes y en diferentes formas.

14. IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN



14.1. Principios Información y comunicación



✓ Comunica internamente

La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. De esta manera la administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva.

La alta dirección comunica claramente los objetivos de la entidad a través de la organización para que la administración, personal, contratistas, entiendan sus roles y responsabilidades en la organización. Estas comunicaciones incluyen:

- Políticas y procedimientos que apoyan al personal en el desarrollo de sus responsabilidades de control interno.
- Objetivos específicos
- Importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo.
- Roles y responsabilidades de la administración y demás personal en el desarrollo de controles.
- Expectativas de la organización a través de toda la organización.

✓ **Comunica externamente**

La organización se comunica con los grupos de interés externos en relación a los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. La organización debe desarrollar e implementar controles que faciliten la comunicación externa. Este proceso debe incluir las políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad. Al mismo tiempo la información que la entidad pueda recibir de terceras parte puede proporcionar información importante sobre el sistema de control interno.

15. DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE SUPERVISION Y MONITOREO



15.1. Principios monitoreo y supervisión



✓ Evaluaciones continuas y/o independientes

La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo.

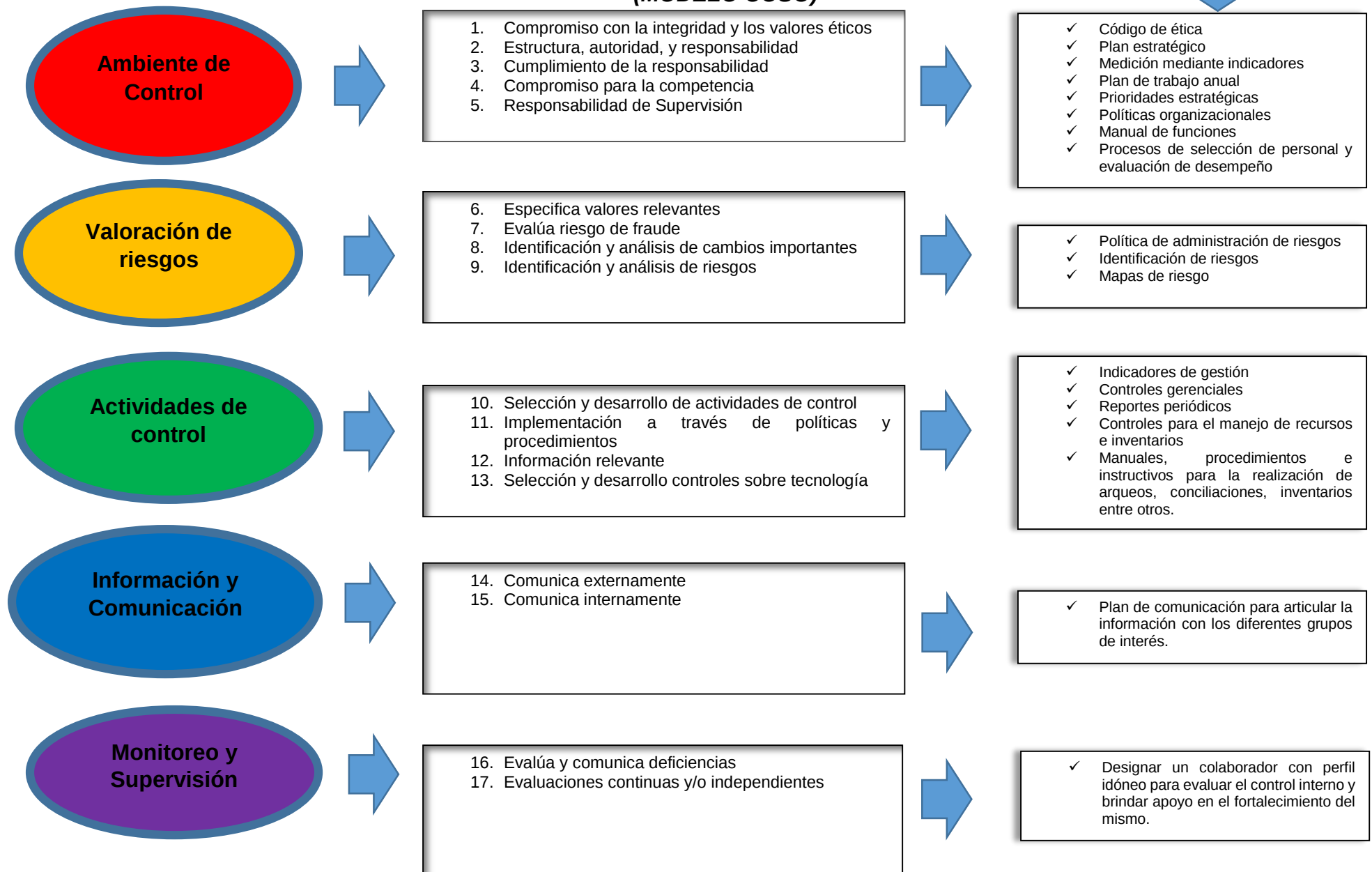
✓ **Evalúa y comunica deficiencia**

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. Las deficiencias en los componentes y principios de control interno pueden surgir de diferentes maneras:

- Actividades de monitoreo
- Otros componentes del sistema de control interno
- Partes externas

Oportunidades de mejora
(Aspectos que la empresa debería implementar)

16. DISEÑO ESTRUCTURA SISTEMA CONTROL INTERNO PARA CONSTRUCTORA CRP SAS (MODELO COSO)



16.1 BOSQUEJO DEL CODIGO DE ETICA

En la elaboración de este diseño de Control Interno basado en el método COSO para la Constructora CRP SAS, encontramos que la empresa no cuenta con un código de ética el cual es indispensable ya que se requiere del compromiso de todo el personal de la Constructora para su buen cumplimiento, principalmente de la parte directiva de ésta.

16.1.1 PARA ACCIONISTA Y PROPIETARIOS

Siendo éstos los dueños de la empresa, para fomentar la ética y moral de la organización deben:

- ❖ Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- ❖ Configurar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.
- ❖ Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.
- ❖ Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.
- ❖ Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

16.1.2. PARA LOS ADMINISTRADORES Y DIRECTIVOS

En ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

A) En relación con sus funciones de Dirección:

- ❖ Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.

- ❖ Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo adecuado a las características de la empresa.
- ❖ Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.
- ❖ Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.
- ❖ Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
- ❖ Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.
- ❖ Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- ❖ Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

B) En relación con los proveedores y clientes de la Empresa:

- ❖ Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- ❖ Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- ❖ Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
- ❖ Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- ❖ Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

C) En relación con los competidores de la Empresa:

- ❖ No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- ❖ Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- ❖ En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

D) En relación con los empleados de la Empresa:

- ❖ Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.
- ❖ No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- ❖ No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- ❖ Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.
- ❖ Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.

E) En relación con la sociedad civil.

- ❖ Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- ❖ Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.
- ❖ Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
- ❖ Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

16.2 MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

FUNCIÓN BÁSICA: Tiene a su cargo la representación legal de la empresa, la gestión comercial y la acción administrativa y financiera, la coordinación y la supervisión general la cual se cumplirá bajo las normas de los estatutos y las disposiciones legales y con sujeción a las ordenes e instrucciones de la junta directiva. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Coordina y orienta los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. Alinear los distintos departamentos.
- b) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.
- c) Velar porque los miembros de la organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- d) Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa
- e) Genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno.
- f) El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
- g) Debe verificar y establecer junto con el Director Financiero, los presupuestos a asignar en las diferentes áreas que componen la empresa, al igual que su ejecución.
- h) Verificar adecuadamente la contabilización y pago de sueldos y prestaciones sociales.
- i) Gerencia proyectos y ejecuta el plan de negocios y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- j) Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad.
- k) Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión con fondos disponibles, mantenimiento y gastos.
- l) Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la organización.
- m) Evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
- n) Realizar todo tipo de operaciones con títulos valores. Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad.

- o) Realizar todo tipo de operaciones bancarias y financieras,
- p) Otorgar y/o revocar todo tipo de poderes conferidos.
- q) Definir políticas generales de administración.
- r) Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- s) Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados.
- t) Es el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades.

NOMBRE DEL CARGO: ASESORÍA JURÍDICA

FUNCIÓN BÁSICA: Asesorías y consultorías permanentes a la empresa CONSTRUCTORA CRP, en la parte jurídica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Representar judicialmente a la empresa en procesos que se sigan en su contra y en los que ésta deba seguir contra terceros.
- b) Atención y consultas de la gerencia.
- c) Prestar la asesoría requerida por el gerente y los diferentes directores de área, en asuntos que interesen a la empresa.
- d) Atender especialmente los asuntos relacionados con impuestos, tributos, contribuciones y circunstancias afines.
- e) Otras que sean necesarias para la defensa de los intereses de la empresa.

NOMBRE DEL CARGO: REVISORÍA FISCAL

FUNCIÓN BÁSICA: Le corresponde dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente sus componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley, los estatutos y pronunciamientos profesionales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Determinar si los estados financieros de la organización se presentan de acuerdo con las normas de contabilidad de general aceptación en el país.
- b) Verificar que la empresa cumpla con las obligaciones de esta con las diferentes entidades del estado que las vigilan, lo que implica estar al tanto del cumplimiento de obligaciones formales y sustanciales en lo relativo a impuestos, el deber de reportar información que las entidades vigilantes soliciten.
- c) Determinar si la empresa ha cumplido con las disposiciones legales que le sean aplicables en el desarrollo de sus operaciones.
- d) Supervisión permanente del sistema de control interno.
- e) Evaluación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto social.

f) Inspeccionar constantemente los bienes de la empresa y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física. Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.
- b) Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- c) Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal de conductores y servicios generales.
- d) Estudiar solicitud de empleo, Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones la Seguridad Social, Caja de Compensación Familiar, Sena, Arp, etc.
- e) Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- f) Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- g) Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.
- h) Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- i) Controlar la asistencia de los trabajadores.
- j) Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.
- k) Elaborar el Reglamento Interno de trabajo sino existe y tramitarlo ante el Ministerio de Trabajo, colocar una copia en un lugar visible.
- l) Velar por que se cumplan las normas de Seguridad Industrial.
- m) Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR FINANCIERO

FUNCIÓN BÁSICA: Responde ante la Gerencia General por las adecuadas prácticas contables de la Organización, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los Ingresos, Egresos, Costos, Balances, Patrimonio. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a los empleados de la Empresa con cargos relacionados con su área, coordinando y orientando cada uno de los procesos y velando por el cumplimiento de los mismos.

- b) Elabora el Presupuesto para cada área y vela por su estricto cumplimiento.
- d) Implementar todos los controles fiscales necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- c) Consultar y coordinar las compras de Activos Fijos, junto con el Gerente General.
- d) Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables Internacionales.
- e) Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas.
- f) Supervisión de relación con terceros: Auditores externos.
- g) Supervisar e interpretar los flujos de caja y predecir las tendencias en el futuro.
- h) Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- i) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización de los dineros y recursos de la Empresa.
- j) Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable
- k) El director financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- l) Investigar e informar sobre los factores que tengan influencia en el rendimiento de la empresa.
- m) Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- o) Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- p) El director financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- q) Desarrollar mecanismos de gestión financiera que minimicen los riesgos financieros.

NOMBRE DEL CARGO: TESORERÍA Y CARTERA

Dependencia: Área financiera.

FUNCIÓN BÁSICA: Se encarga de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios. Coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la organización, así como el pago por diferentes conceptos. Además, coordinar la ejecución, entrega y recibo de los dineros correspondientes a los depósitos del cliente, coordinar con la gerencia la inversión de los excedentes de liquidez buscando la mayor rentabilidad para la empresa, acorde con las normas y leyes vigentes, y garantizando su disponibilidad oportuna para la ejecución de las operaciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Asegurar la liquidez de la empresa.
- b) Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones.
- c) Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos asociados.
- d) Acatar las decisiones del gerente.
- e) Controlar los saldos en banco.
- f) Sacar listados de cartera y meses vencidos para el corte y suspensión del servicio y recaudo
- g) Llevar control de los cortes mes por mes en una hoja de Excel para su consulta.
- h) Mantener actualizada la base de datos en el software de facturación diariamente.

NOMBRE DEL CARGO: GESTOR FLUJO DE CAJA

FUNCIÓN BÁSICA: Gestionar y controlar los pagos a proveedores, saldos en bancos, cuentas por cobrar a clientes y los demás procesos críticos de la empresa. Entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. A fin de lograr la recaudación de ingresos a la organización y la cancelación de los pagos que correspondan.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Recibir y cobrar dinero.
- b) Detallar los diferentes medios de pago.
- c) Registra directamente la entrada y salida de dinero.
- b) Realiza conteos diarios de depósito.
- d) Mantener registro de los depósitos bancarios.
- e) Llevar registro y control de caja chica, con los debidos soportes.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR FACTURACIÓN

FUNCIÓN BÁSICA: Es responsable de mantener las cuentas por cobrar diariamente, fortalecer los flujos masivos de caja por intermedio de los recaudos, tratando al máximo de alcanzar las metas establecidas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Revisar los procesos de facturación y entradas de fábrica identificando y solucionando los desajustes e inconsistencias encontradas.
- b) Mantener actualizado el estado de la cartera.
- c) Anulación de dobles facturación con los respectivos descuentos y traslados de pagos.
- d) Hacer control de los puntos de recaudo. Esto implica el ingreso y aplicación en el sistema.
- e) Hacer apertura y cierre de Caja general.
- f) Abrir matrículas a nuevos usuarios

g) Informes de recaudo diario al sistema de los pagos realizados diariamente.

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

FUNCIÓN BÁSICA: Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- b) Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa y del personal de su Área.
- c) Verificar el trabajo del Asistente.
- d) Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- e) Debe colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
- f) Orientar a la dirección en los servicios financieros.
- g) Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
- h) Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- i) Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización.
- j) Generar informes sobre la situación financiera y económica de la entidad.
- k) Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
- l) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABILIDAD

FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable ante el Jefe inmediato por la correcta ejecución de los trabajos de orden contable que se le asignen. Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de su competencia y de la entidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos que conlleven a una mejor optimización y actualización de la información.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Recopilar, organizar, digitar y generar informes de toda la información contable.
- b) Organizar, analizar y codificar toda la información contable.
- c) Tener actualizado el Plan único de Cuentas.
- d) Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la dependencia.

- e) Generar las respectivas causaciones.
- f) Programar y elaborar los cheques para pagos a proveedores y acreedores en general.
- g) Confrontar el Balance de Prueba con los saldos de los auxiliares.
- h) Efectuar las Depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido.
- i) Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área.
- j) Efectuar y mantener actualizados los registros contables en los libros de contabilidad.
- k) Informar diariamente los ingresos y egresos al Jefe Inmediato.
- l) Realizar corte mensual de cuentas.
- m) Suministrar la información necesaria para realizar los informes requeridos.
- n) Efectuar las conciliaciones bancarias.
- o) Recibir los soportes contables y confrontar su respectiva verificación.
- p) Elaborar y expedir certificados de Ingresos y Retenciones.
- q) Actualizar los Nits de terceros.
- r) Preparar mensualmente los anexos para el Balance General y confrontarlos con los saldos que arrojen las cuentas del mayor.
- s) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE COMPRAS

FUNCIÓN BÁSICA: Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Investigación, evaluación y selección de proveedores según criterios de la compañía y aprobación de la gerencia.
- b) Investigación, cotización, análisis y actualización de precios con el fin de obtener óptimas negociaciones en los parámetros de costes/calidad/servicios/plazos.
- c) Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- d) Planificación de compras a realizar.
- e) Recepción de órdenes de pedido de cada obra y elaboración de órdenes de compra.
- f) Coordinación de la entrega de materiales en tiempo oportuno, mediante la búsqueda de soluciones de transporte y disminución de costos.
- g) Control de inventarios existentes en las diferentes obras en coordinación con los directores.
- h) Garantizar el buen manejo de los insumos y excedentes de las obras, para obtener la mayor rentabilidad posible de estos y recuperar parte del costo.
- i) Redacta los contratos, sigue su ejecución; velando por el mantenimiento de la calidad, y controla los pagos o interviene para resolver los litigios.

- j) Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- k) Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- l) Asegurar la proveeduría para no negar producto, y apoyar al almacén para que estén preparados para desembarcar y acomodar.
- m) Estar atento a todas las ofertas de productos nuevos que puedan llegar a beneficiar a la parte de producción.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE COMPRAS

FUNCIÓN BÁSICA: Asistir en el proceso de compra de mercancía repartiendo las prendas según las necesidades de cada almacén para incrementar las ventas y satisfacer las expectativas del mercado objetivo con nuevos conceptos de moda, optimizando tiempos de entrega y recursos financieros

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Realizar y analizar las cotizaciones que le correspondan y elaborar comparativos de precios.
- b) Tomar a revisión y llevar el control de órdenes de compra y facturas de proveedores.
- c) Elaborar las solicitudes de pago por las compras realizadas.
- d) Solicitar cheques y comprobar los gastos autorizados del departamento de compras.
- e) Manejo y control del archivo de la unidad de compras.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN BÁSICA: Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliaciones a EPS, ARP, AFP, CCF, liquidaciones de nómina, seguridades sociales y parafiscales, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Identificar y gestionar las plantillas de personal.
- b) Coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados,
- c) Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal
- d) Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- e) Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- f) Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa y la L.O.T.

- g) Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- h) Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la L.O.T. con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
- i) Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
- j) Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- k) Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.

NOMBRE DEL CARGO: AISTENTE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN BÁSICA: Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos y pasa a contactar los candidatos para entrevista.
- b) Actualiza el archivo manual o sistematizado de hojas de vida.
- c) Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.
- d) Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa.
- e) Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- f) Registra la asistencia del personal de la dependencia.
- g) Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.
- h) Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
- i) Transcribe y accede a información.
- j) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

FUNCIÓN BÁSICA: Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que

conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la organización, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Supervisión de inspectores de seguridad y salud ocupacional de cada obra.
- b) Supervisar el cumplimiento de las normas de ley de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en las obras.
- c) Mantener el sistema de gestión acorde a las necesidades de la empresa.
- d) Verificar el cumplimiento de los reglamentos, procedimientos, instructivos, especificaciones y otros en materia de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente por parte del personal.
- e) Asegurar el cumplimiento de los requisitos corporativos en materia calidad y medio ambiente.
- f) Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- g) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- h) Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.
- i) Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- j) Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales.
- k) Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- l) Asigna responsabilidades a los inspectores de seguridad e higiene ocupacional y revisa los informes que éstos realizan.
- m) Realiza los cambios de equipos de seguridad y protección personal de acuerdo a su vida útil, elaborar, planificar y utilizar el presupuesto autorizado para esta área.
- n) Solicitar los elementos de seguridad y salud ocupacional necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto, previa autorización de la dirección del proyecto o de la gerencia de la empresa.

NOMBRE DEL CARGO: INSPECTOR SISO

FUNCIÓN BÁSICA: Planear y asignar la ejecución de inspecciones planeadas o imprevistas a los puestos y áreas de trabajo para verificar el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud ocupacional definidas. Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Coordinar y asegurar las señalizaciones de seguridad pertinentes en los diferentes frentes de la obra.

- b) Vigilar y dar cumplimiento al reglamento interno de obra en cuanto al uso adecuado de EPP's, -
- c) Coordinar y dictar charlas informativas y de capacitación al personal de cada uno de los frentes de la obra.
- d) Realizar las Investigaciones de accidentes de trabajo.
- e) Asegurar que no se realice ninguna actividad de alto riesgo, sin el respectivo permiso de trabajo.
- f) Verificar la afiliación al sistema de seguridad social del personal de contratistas de la obra.
- g) Indispensable contar con licencia vigente y capacidad para firmar permisos en altura.
- h) Inspeccionar sitios de trabajo para garantizar que equipos, materiales y procesos de producción no presenten riesgos para los empleados o público en general.
- i) Matriz de riesgos en las diferentes plantas.
- j) Elaborar, implementar y hacer seguimiento al Plan de emergencias y contingencias ambientales del proyecto.
- k) Realizar la identificación de peligros, evaluación de riesgos de las actividades realizadas en el proyecto, estableciendo e implementando las acciones necesarias para el control de factores de riesgo físico, mecánico, químico, locativos, de seguridad y cualquier otro que aplique al proyecto y así evitar incidentes y enfermedades profesionales.

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE PROYECTOS

FUNCIÓN BÁSICA: Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las labores profesionales y técnicas del Subproceso de Licitaciones de la Proveeduría Judicial.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las labores profesionales y técnicas del subproceso de Licitaciones.
- b) Organizar y programar la actividad de contratación que se despliega a través de las licitaciones.
- c) Analizar leyes, reglamentos, jurisprudencia, circulares de la Contraloría General de la República, d) Consejo Superior, entre otros que regulen aspectos relacionados al proyecto de contratación a realizar.
- e) Desplegar las acciones necesarias con la finalidad que se ejecute el proceso de contratación en el plazo establecido y ejecutar el presupuesto respectivo, de acuerdo con la normativa vigente
- f) Diseñar, evaluar y proponer mejoras de los procedimientos, métodos y accionar del subproceso a su cargo.

- g) Revisar que la invitación a los proveedores para participar en el procedimiento concursal, cuando se trate de licitaciones públicas, abreviadas y contrataciones directas por excepción, cumpla con los requisitos legales y plazos de ley.
- h) Supervisar el acto de apertura de la licitación así como realizar el acta de apertura
- i) Autorizar la solicitud del criterio técnico y legal de los carteles efectuados en el subproceso.
- j) Supervisar y coordinar todos los aspectos de las audiencias públicas para analizar carteles y realizar el levantamiento del acta respectiva.
- k) Dar seguimiento y verificar se cumplan las recomendaciones formuladas a través de los documentos elaborados por la dependencia.
- l) Elaborar y controlar el desarrollo de planes y programas de trabajo, conforme a las prioridades que se establezcan, así como colaborar en la preparación del plan estratégico, plan anual operativo y presupuesto del Departamento de Proveeduría.
- m) Diseñar, evaluar y proponer mejoras de los procedimientos, métodos y accionar del subproceso a su cargo.
- n) Velar porque se mantengan actualizados los sistemas, registros, archivos y controles del despacho.
- o) Facilitar información a quienes lo soliciten, en los casos autorizados por Ley, tomando las precauciones pertinentes.

NOMBRE DEL CARGO: SERVICIOS GENERALES

FUNCIÓN BÁSICA: Es responsable de las labores de limpieza de las diferentes dependencias y áreas de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Mantener en correcto estado la presentación de las diferentes áreas y departamentos.
- b) Limpieza de los muebles y equipos de oficina.
- c) Atender el personal interno y externo de la empresa.
- d) Colaborar en labores sencillas, tales como sacar fotocopias, colocar sellos, preparar papelería y demás labores de índole relacionada, cuando disponga de tiempo para ello.
- e) Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos y equipos de trabajo que se le confíen.
- f) Informar al jefe inmediato sobre los inconvenientes o dificultades presentadas para la ejecución de sus labores.
- g) Solicitar oportunamente los elementos e insumos que se necesitan.
- h) Hacer las compras de Aseo y Cafetería del mes.

NOMBRE DEL CARGO: SEGURIDAD Y VIGILANCIA

FUNCIÓN BÁSICA: Es responsable de vigilar la planta, obras, las oficinas de la empresa, o área designada.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Deberá controlar la entrada y salida del personal externo a la empresa.
- b) Revisar el personal que sale de la empresa al finalizar las horas de trabajo.
- c) Atender al usuario con respeto e indicarle donde puede realizar su consulta.
- d) Comunicarles a los usuarios a que dependencias deben acudir para sus reclamos.
- e) Llevar el control de los turnos de atención del personal que ingresa al área de atención al cliente
- f) Cumplir con el horario estipulado por la empresa para la llegada y salida del turno que le corresponda.
- g) Comunicarle a su jefe inmediato sobre las anomalías que se presenta en el desarrollo de sus labores, y las encontradas al momento de recibir su turno.
- h) Llevar registro en el libro sobre las salidas y entradas de muebles y enseres, equipos de oficina, computadores, materiales y herramientas, anotando la fecha, concepto, departamento y la firma de quien saca el bien.
- i) En horas no laborales deberá pedir la autorización, firmada por los jefes inmediatos de cada dependencia para la entrada de personal a la compañía.
- j) Cuidar los implementos de trabajo que le sean asignados.

16.3 PLAN ESTRATEGICO

Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos	Objetivos Operativos
Generar Crecimiento de la Empresa	- Incrementar el nivel de ingresos operacionales en un 15% sostenido anual en los próximos 4 años. - Elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes, sin costos adicionales y conservando el nivel actual de calidad de la empresa	- Tener presencia en otras regiones del país. - Aumentar el número de licitaciones presentadas al año. - Personalizar el modelo de negocio.
Generar Rentabilidad de la Constructora	Mantener un margen de rentabilidad por encima del 20% en la Organización.	Reducir los costos operacionales y financieros.
Aumentar Participación de la Empresa	Aumentar y retener clientes valiosos en la empresa. Buscar nuevos nichos de mercado en diferentes sectores del País.	- Escalar posición entre las empresas del sector de la construcción del Valle del Cauca. - Generar alianzas estratégicas. - Aumentar la participación en la construcción de obras civiles, en particular, en las obras de reforzamiento estructural. - Incursionar en nuevos subsectores de la construcción
Lograr la excelencia operacional de la Empresa.	- Optimizar los procesos de la Organización. - Fortalecer las capacidades del talento humano de todas las áreas de la empresa.	Cumplir los plazos de entrega y los requisitos de calidad establecidos para la ejecución de las obras.

		• Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora. • Ejecutar las obras con normas de seguridad industrial y control ambiental. • Mejorar la calidad de procesos • Fomentar la innovación como modo de generar nuevas fuentes de crecimiento y satisfacción de las necesidades de la sociedad • Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción • Consolidar cultura del mejoramiento continuo • Mejorar los sistemas y procedimientos. • Perfeccionar los métodos de control. • Utilizar adecuadamente los recursos de que dispone. • Capacitar al personal. • Incentivar y/o motivar al personal.
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca de la Constructora CRP SAS	• Grabar la identidad de marca en la mente de los clientes potenciales • Mejorar en los clientes, el conocimiento de los productos y servicios que ofrece la Compañía	• Ejecutar acciones de Marketing. • <u>Fidelizar a los Clientes:</u> incrementar la vinculación de los clientes actuales. Mejora del <u>nivel de satisfacción de clientes</u> actuales

		• Desarrollar una nueva campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. • Incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un 1% para desarrollar la publicidad en los puntos de venta y participar más en los centros comerciales. • Ampliar la base de datos de clientes
Contribuir al desarrollo sostenible de la organización y al bienestar de las comunidades del área de influencia local.	• Realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial.	• Promover la responsabilidad social empresarial. • Fortalecer los programas de cultura empresarial.

16.4 POLITICA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN Y MAPA DE RIESGOS

Como política para implementar una Administración de Riesgos que garantice una buena gestión que responda a las expectativas de los Directivos de la Empresa se deben tener en cuenta muchos factores que involucren este sector de la Construcción.

El riesgo ha sido un factor inherente a la existencia del hombre y su identificación y prevención una permanente preocupación de la sociedad contemporánea. Sin lugar a dudas el **avance tecnológico** de las últimas décadas ha tenido consecuencias positivas y negativas desde el punto de vista de este concepto. De una parte, la medicina, las ingenierías y diversas ramas del quehacer científico han logrado erradicar enfermedades, hacer más seguras las edificaciones y los procesos productivos, pero de otra parte, han generado muchos riesgos, como los derivados de la circulación automotriz, de la producción de energía nuclear, etc. Asimismo,

los avances de tipo social y la mayor complejidad de la relación del hombre con su ambiente han hecho que la prevención y el análisis de los riesgos hayan tomado un lugar preponderante en el desarrollo económico y social.

Las decisiones de carácter empresarial generalmente han estado enmarcadas por parámetros de análisis que se circunscriben principalmente a la evaluación de las condiciones económicas, políticas y sociales con el fin de establecer la viabilidad de iniciar, continuar o expandir las actividades comerciales o industriales. Sin embargo, en el mundo moderno es preciso vincular de manera más dinámica a ese proceso de toma de decisiones un factor que lo estudiosos denominan “riesgo puro”, es decir, la exposición a una pérdida, la cual está sujeta a la incertidumbre de su ocurrencia.

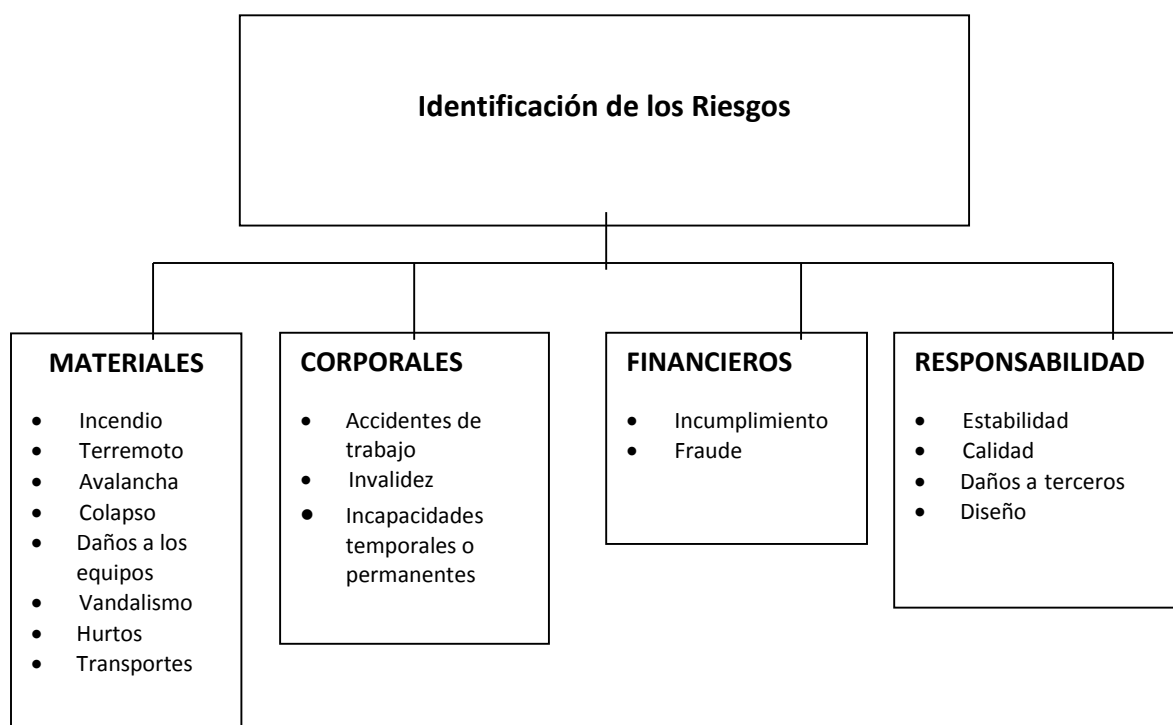
ADMINISTRACION DE RIESGOS: ANALISIS PARA LA CONSTRUCTORA CRP SAS

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que el análisis del riesgo para la industria de la construcción debe contemplar los diversos eventos que pueden causar daños materiales o consecuenciales, tanto al contratista como al propietario de la obra. Asimismo, se debe tener en cuenta, de manera genérica la existencia de dos grandes subsectores: **el de edificación y el de obras civiles de infraestructura**, ya que, sin lugar a dudas, tienen diferentes niveles de exposición. Los riesgos a los que está sujeta la construcción de una carretera son bastantes diferentes en ciertos aspectos de aquellos que afectan a un proyecto urbanístico. A manera de ejemplo, la probabilidad de ocurrencia de un deslizamiento en una carretera de montaña es mucho más alta que en un edificio en proceso de construcción en las zonas planas de una ciudad.

16.4.1 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Clasificación de los Riesgos

Tipo de Daño



En el Diagrama se identifican los principales eventos que podrían afectar a un proyecto de construcción, clasificados de acuerdo con el tipo de daño que generan: material, corporal, financiero o de responsabilidad.

En el caso particular de daños materiales, resulta fundamental tener en cuenta entre otros aspectos, el tipo de obra que se está ejecutando (infraestructura, residencial, comercial, etc.), su localización geográfica y los factores climatológicos. En el área financiera se deben analizar, de una parte, el tipo de garantías que exige el contratante, en especial cuando se trata de entidades gubernamentales y, de otra parte, los riesgos inherentes al manejo de fondos de la empresa por parte de la administración de la obra.

En cuanto a los riesgos personales, es preciso considerar que la mano de obra del sector de la construcción tiene un alto grado de exposición por el tipo de trabajo que ejecuta. Asimismo, es frecuente una elevada rotación del trabajador, tanto desde el punto de vista contractual como del lugar donde se desarrolla el proyecto. En otras palabras, la duración de muchas obras y el tiempo de permanencia del trabajador por obra tienden a ser bastante cortos. Esto implica que el riesgo de accidentes de trabajo se agrava por las continuas variaciones en el medio y que dicha inestabilidad dificulta la implantación y monitoreo de los programas de seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, los riesgos de responsabilidad frente a terceros tienen un marco temporal que trasciende en el periodo de ejecución de la obra y pueden tener efectos catastróficos para el empresario de la construcción, razón por la cual deben ser evaluados de manera exhausta por el administrador de riesgos.

16.5 PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

Este Procedimiento tiene como propósito establecer la estructura, planeación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la selección, vinculación inducción, formación y evaluación de competencia y seguimiento al desempeño del personal, para garantizar la obtención de un talento humano idóneo.

16.5.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Se debe especificar claramente el perfil o condiciones particulares del personal que se requiera para cualquier obra o proyecto.
2. Es responsabilidad del Gerente en Coordinación con el Jefe de Personal, verificar inmediatamente la viabilidad de personal disponible para cubrir reemplazos o la necesidad de personal.
3. Se utilizaran como fuentes de reclutamiento entre algunas las siguientes:
 - Promoción o traslados.
 - Recomendaciones.
4. La entrevista de selección debe ser realizada por el Gerente o el Jefe de Personal, para este se debe dejar evidencia en el formato de entrevista. Si es personal que ya ha trabajado en la Empresa en épocas anteriores simplemente se deja el antecedente en el formato de inducción.

5. Al momento de la citación de personal a la entrevista la persona debe acudir al llamado de la Empresa, si no se presenta se llama a otra persona que se encuentre en lista de espera de acuerdo al banco de Hojas de vida.
6. Después de realizada la entrevista el Gerente o el Jefe de Personal da el Vo.Bo. para el ingreso de la persona a la Organización y entrega a la secretaria Hoja de vida y formato de entrevista para solicitar documentos.

16.5.2. VINCULACION DE PERSONAL.

1. Es Responsabilidad de la Secretaria Administrativa solicitar y recepcionar los siguientes documentos:

- Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía
- Fotocopia de los certificados de Estudio
- Certificaciones Laborales

Para el personal que ya haya laborado anteriormente simplemente se revisa y se procede a solicitar lo faltante

2. Los documentos que soportan el proceso de vinculación son de carácter confidencial, por consiguiente son archivados en sitios donde el acceso sea restringido.
3. Para la firma del contrato laboral, el personal presenta toda la documentación requerida por la Empresa.
4. Para iniciar labores en la Organización, el personal contratado debe haber firmado la documentación concerniente a salud (EPS) y Pensiones (AFP), así mismo la secretaria administrativa debe efectuar de inmediato la afiliación a la ARL.
5. Es responsabilidad de la Secretaria Administrativa hacer firmar la documentación soporte para la contratación del personal, así como informar detalladamente las condiciones y beneficios de cada documento.
6. La documentación que elabora la secretaria Administrativa y hace firmar al personal en vinculación, entre otras es la siguiente:

- Contrato Individual de Trabajo.
- Afiliación a la caja de Compensación familiar.
- Carnet de identificación de la Organización
- Afiliación a EPS.
- Afiliación a AFP.

- Afiliación a ARL

7. La dotación y el carnet de identificación de CONSTRUCTORA CRP SAS, son entregados una vez el trabajador firma el contrato individual de trabajo y serán de porte obligatorio mientras ejecute la prestación del servicio.
8. La Secretaria Administrativa luego de la entrega de la dotación informa al trabajador que estos elementos quedan bajo su responsabilidad y que deben ser devueltos cuando ya no se tenga vinculación laboral con la Organización.
9. Como constancia de la entrega de dotación, la Secretaria Administrativa debe diligenciar el formato de control de dotación, el cual deberá ser archivado en la hoja de vida del personal.
10. Es responsabilidad de la Secretaria Administrativa crear y organizar las carpetas de hojas de vida del personal que ingresa a laborar, o ajustar aquella que ya se encuentre archivada.
11. La Secretaria Administrativa es responsable por la verificación y custodia de la documentación entregada en las hojas de vida y de que ésta se mantenga completa.
12. En el proceso de nómina la Secretaria Administrativa tiene la responsabilidad de ingresar la información del personal nuevo al software en el módulo de nómina y generar la información y listados propios de su gestión.

16.5.3. INDUCCION DE PERSONAL.

1. Para aplicar un programa de inducción, debe existir personal seleccionado para ingresar a laborar a la Organización.
2. El programa de inducción se debe realizar a cada persona que ingrese a la Organización.
3. El programa de inducción en su totalidad debe ser de 2 meses. En jornada de 8 horas De las cuales más de la mitad serán para procedimientos operativos. Cuyo lugar de ejecución será el Sector donde se esté prestando el servicio.
4. El personal operativo seleccionado debe presentarse a la inducción en la fecha y hora prevista en la oficina para iniciar formalmente su proceso de inducción.

5. Para dar cumplimiento al programa de inducción en todos sus aspectos, debe haber estricta puntualidad y asistencia de parte del personal involucrado.
6. Con base en el personal citado al proceso de inducción general, el Jefe de Personal es responsable de coordinar los temas, las actividades a desarrollar y los colaboradores de la organización que deben exponer los temas del programa de inducción.
7. El Jefe de Personal es el responsable de dirigir al personal en proceso de inducción al sitio donde se esté ejecutando la obra para complementar las actividades de inducción.
8. El Jefe de Personal debe solicitar al supervisor de turno que suministre al personal en inducción todas las indicaciones referidas a:
 - Presentar al personal en inducción con el personal de la organización que se encuentre en el turno.
 - Enseñar y/o reconocer el sitio de Trabajo.
 - Definir Sitios de altos riesgos.
 - Definir sitios de Ubicación de información y de personal de almacenista de la empresa.
 - Suministrar recomendaciones.
 - Indicar las actividades a realizar de acuerdo a la obra que se esté ejecutando.
9. Las exposiciones del programa de inducción general deben ser claras y precisas.
10. Todo personal seleccionado debe asistir a todas las etapas del proceso de inducción ya que éste es un requisito indispensable para laborar en la Organización.
11. Se le aplicará el programa de inducción al personal que ingrese por reintegro por 8 días, si éste tiene un tiempo mayor a 3 meses fuera de la Organización
12. Una vez culminado el periodo de inducción se registra la evidencia de éste en el registro de programa de inducción.

16.5.4 FORMACION DE PERSONAL.

1. Los mecanismos para identificar necesidades de capacitación y entrenamiento son los siguientes: Evaluación de Merito, Manual de Perfiles y Responsabilidades, resultados de aplicación de programas de salud ocupacional, establecimiento de acciones correctivas y preventivas concepto del servicio por parte del cliente.
2. La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento debe hacerse anticipándose a cambios en la organización, tanto a nivel tecnológico como administrativo.
3. El representante de salud ocupacional debe informar al Jefe de Personal y al Gerente sobre los resultados de los programas de salud ocupacional aplicados al personal, con el fin de que se identifiquen requerimientos de capacitación y entrenamiento y se proceda a su solicitud y programación respectiva.
4. El jefe de Personal y el Gerente son responsables por identificar y evaluar las necesidades de capacitación y entrenamiento que requiera el personal y programar dichas actividades.
5. El Gerente, es el responsable de aprobar las solicitudes de capacitación y de suministrar los recursos económicos necesarios para llevarlo a cabo, en coordinación con el Jefe de Personal como responsable del control de dichos recursos.
6. Cuando ingrese personal operativo a la organización que se requiera adecuar a los requisitos del perfil que se puedan subsanar con capacitación y/o entrenamiento, el Jefe de Personal debe programar la capacitación y/o entrenamiento requerido una vez el personal ha pasado su periodo de prueba.
7. La capacitación y entrenamiento que requiera el personal administrativo debe ser solicitada directamente al gerente y su coordinación debe seguir el mismo tratamiento establecido en este procedimiento.
8. El Gerente es responsable por verificar, el tipo de capacitación requerida, el organismo capacitador que lo realiza, el tiempo y los costos, con el fin detectar la necesidad real de la misma capacitación y si puede ser extensivo a un mayor número de personas.
9. El gerente anualmente debe programar las necesidades de capacitación y entrenamiento con base en la información suministrada por la evaluación del servicio, evaluación de méritos, información suministrada por el jefe de operaciones.

NOTA: La programación estará sujeta a los cambios y necesidades que se presente en la organización, es decir, se hará programación a corto y mediano plazo.

10. La capacitación y/o entrenamiento se podrá llevar a cabo con organismos externos o personal interno que tenga la capacidad y conocimiento para realizar esta actividad; para lo cual el organismo capacitador respectivo, debe hacer entrega del certificado de asistencia y aprobación a la capacitación y/o entrenamiento recibidos por los participantes.
11. Para el caso estipulado en el punto anterior, el Jefe de Personal debe definir el personal que pueda asistir, teniendo en cuenta la programación de turnos establecida y los ajustes que se deban realizar a la misma.
12. La asistencia a capacitaciones que se llevan a cabo internamente debe quedar evidencia a través de un formato de registro de asistencia.
13. Los registros de las capacitaciones de procedimientos e instructivos deben ser archivados por el Coordinador y la Secretaria Administrativa.
14. La inducción general y la inducción en el frente o sitio de trabajo son mecanismos a través de los cuales el personal recibe parte de los conocimientos que requiere para desempeñar las funciones.
15. Para la realización de la capacitación se considera que esta se puede llevar a cabo en el frente de trabajo, en las instalaciones de la organización o en lugares externos dependiendo de lo acordado con el organismo capacitador o el instructor interno que llegare a ejecutar dicha actividad.

16.5.5. EVALUACION DE COMPETENCIA Y SEGUIMIENTO AL PERSONAL

1. La evaluación de competencia se aplica en los siguientes casos:
 - Al momento de la persona ingresar a la empresa
 - Cuando existan modificaciones del perfil
2. Las evaluaciones de competencia y de desempeño son mecanismos para detectar necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.
3. Para dar soporte al programa de inducción del personal que ingresa a la organización se deben registrar los comentarios y observaciones de su labor, en el formato de inducción.
4. La evaluación de desempeño al personal de distribuidores, almacenistas y auxiliares de oficina debe ser aplicada por los supervisores, los supervisores son evaluados por el jefe de personal y el gerente. Este mismo revisa todas las evaluaciones anteriormente citadas.

5. La evaluación de desempeño al personal operativo y administrativo debe ser aplicada por los supervisores, los supervisores son evaluados por el Jefe de Personal y el Gerente y todas las evaluaciones son revisadas por el Gerente.

Nota: Cuando se evalué personal operativo, se tiene participación del concepto del Jefe de Personal.

6. La evaluación de Desempeño al personal administrativo es aplicada directamente por el Gerente.
7. El Jefe de Personal y los supervisores son responsables de hacerle seguimiento al personal operativo en su desempeño, de dar orientación en las actividades que desarrollan y en comunicarles permanentemente los resultados de su seguimiento.
8. El Gerente es responsable por coordinar la aplicación de la evaluación de desempeño en cuanto a entrega del formato a los responsables y control del recibo nuevamente del formato una vez aplicada la evaluación para su revisión y enviar al archivo de hoja de vida.

16.5.6 POLITICAS ORGANIZACIONALES

1. La prestación del servicio se realiza generalmente labor a ejecutar, actualmente las facturas tienen un vencimiento de 30 60 días con lo que se asegura una rotación de cartera eficaz.
2. Para iniciar la ejecución del contrato se requiere un anticipo del 30%.
3. El cargo de los impuestos corresponde en su totalidad a la Constructora.
4. Los colaboradores de la Constructora serán el grupo de interés más importante, entendiéndose que el éxito de la compañía se basa en su desarrollo profesional y personal.
5. Impulsar un comportamiento responsable en los proveedores a través del fomento de una actuación responsable.

16.6 CONTROLES GERENCIALES

Los controles gerenciales son vitales para la empresa ya que es la base de la administración de los riesgos que pueden afectar el objetivo de la constructora, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de éstos.

1. Procedimientos de autorización y aprobación

La Responsabilidad por cada Proceso, Actividad o Tarea Organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al Funcionario respectivo. La ejecución de los Procesos, Actividades, o Tareas debe contar con la Autorización y Aprobación de los Funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

2. Segregación de Funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o Tareas. Lo anterior con el fin de que una sola persona no sea la que realice todas las etapas claves en un proceso o actividad.

3. Evaluación Costo – Beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de Costo-Beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

4. Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivo

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permite llevar un control efectivo sobre éstos.

5. Verificaciones y Conciliaciones

Los procesos o actividades significativas deben ser verificadas antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

6. Evaluación del Desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables

7. Rendición de Cuentas

La Constructora está obligada a rendir cuentas sobre sus actividades, de igual forma debe rendir cuenta de forma oportuna, eficiente y real a las Entidades externas que la controle o vigile.

8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los Reglamentos, Políticas, Procedimientos vigentes y demás requisitos.

10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La Información de la Empresa es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la Entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y

corregir errores e irregularidades mientras la Información fluye a través de los sistemas.

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17.1 Conclusiones

Durante el desarrollo del proyecto y específicamente a través del diagnóstico del control interno de la Constructora CRP SAS, se pudo identificar la deficiencia y ausencia de controles, lo cual nos permite concluir que la empresa debe implementar planes de acción en pro de fortalecer los controles existentes y el establecimiento de nuevos controles.

A continuación presentamos las principales observaciones de acuerdo al diagnóstico del control interno basado en el modelo COSO 2013:

- ✓ Ambiente de control: Este componente de acuerdo a la evaluación se encuentra en desarrollo lo cual significa que presenta algunos controles los cuales deben fortalecerse entre ellos mejorar la competencia de los colaboradores a través de un plan de desarrollo, establecer un código de ética y definir un plan estratégico.
- ✓ Evaluación del riesgo: Este componente de acuerdo a la evaluación presenta oportunidad de mejora debido a que no se existe una política para la administración de riesgos que permita identificar el contexto estratégico (interno y externo), identificar los riesgos, analizarlos, valorarlos y evaluarlos.
- ✓ Actividades de control: Se observa oportunidad de mejora ya que la Constructora CRP SAS presenta ausencia de controles financieros, legales y de cumplimiento. Adicionalmente no cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño de las operaciones.
- ✓ Información y comunicación: Se observa oportunidad de mejora debido a que la Constructora no ha definido un plan de comunicaciones que permita articular los diferentes grupos de interés (socios, empleados, proveedores, estado, entre otros).
- ✓ Monitoreo y supervisión: Se evidencia en este aspecto oportunidad de mejora debido a que la Constructora no ha designado a un colaborador que tenga como responsabilidad evaluar el Control Interno y brindar apoyo en el fortalecimiento del mismo, entre otras de sus funciones, adicionalmente no se cuenta con mecanismos efectivos para hacer seguimiento tanto a las recomendaciones presentadas en los informes de Revisoría Fiscal.

17.2 Recomendaciones

Es importante que la Constructora CRP SAS desarrolle planes de acción para fortalecer los controles existentes y establecer nuevos controles con el fin de mitigar los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual forma consideramos importante que la Administración analice la viabilidad de implementar el diseño de control interno basado en el modelo COS 2013 que ponemos a consideración en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA MEZA, Raúl, ARELLANO CARTAGENA, William y OJEDA CAICEDO, Vilma Viviana. Guía metodológica para el diseño y desarrollo del trabajo de grado, Cartagena, Tecnológica de Bolívar, institución Universitaria, dirección de investigaciones.2001

ALBA NUBIA RODRIGUEZ, ARIZALDO CARVAJAL. Guía para la elaboración de proyectos de investigación social, serie documentos de trabajo No.2, 3ª Edición Universidad del Valle facultad de humanidades, escuela de Trabajo social y desarrollo humano.

BURBANO, Jorge E., ALBORNOZ, Guillermo. Sistemas de Información Contable. Editorial Servicios Editoriales de Ingeniería 1ª Edición. Santiago de Cali. 1993.

DELGADILLO, Diego. El Sistema de Información Contable. Editorial Artes Gráficas del Valle. Santiago de Cali. 2001

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo., ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis financiero y de Gestión Segunda Edición. Editorial Eco e. Bogotá 2006.

MANTILLA B, Samuel Alberto. Información gerencial para la generación de valor. Revista Legis del Contador. Sección Gestión Mar. 2000.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá D.C. 2002.

Resolución No. 001, Modalidades trabajos de grados. Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración, Santiago de Cali, 2008

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8455>

<http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>

http://es.wikipedia.org/wiki/COSO_%28administraci%C3%B3n%29.