

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CORPORACIÓN
CLUB SABALETAS**

**YESICA CAROLINA RAMIREZ ALZATE
YENNY DEL SOCORRO TAPIAS CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
BUENAVENTURA**

2014

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CORPORACIÓN
CLUB SABALETAS**

**YESICA CAROLINA RAMIREZ ALZATE
YENNY DEL SOCORRO TAPIAS CASTAÑO**

**Proyecto de grado para optar al título de
Contador Público**

Director Proyecto

**ALEXANDER ZAMORA RUIZ
Contador Público**

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

BUENAVENTURA

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 ANTECEDENTES	17
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 MARCO CONTEXTUAL	19
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 Coso I	21
2.2.2 Coso II	21
2.2.3 Coso III	21
2.2.4 Definición Control Interno según el Modelo Coso	22
2.2.5 Beneficio de utilizar el Modelo Coso en las organizaciones	22
2.2.6 Componentes y Principios del Control Interno	23
2.2.7 El Control Interno y la fijación de objetivos	26
2.2.8 El sistema de Control Interno	28
2.2.9 Limitaciones del Control Interno	31
2.2.10 Requisitos para un Control Interno Efectivo	32
2.3 MARCO CONCEPTUAL	33

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 TIPO DE ESTUDIO	38
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	38
3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
4. CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN CLUB SBALETAS	40
4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	40
4.1.1 Descripción general de la empresa	40
4.1.2 Objeto	40
4.1.3 Misión	40
4.1.4 Visión	40
4.1.5 Clases de Socios	41
4.1.6 Servicios prestados por la Corporación	44
5. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y RESULTADOS	51
5.1 TABULACIÓN DE RESULTADOS	51
5.1.1 Entorno de Control	51
5.1.2 Evaluación de Riesgos	58
5.1.3 Actividades de Control	60
5.1.4 Información y Comunicación	64
5.1.5 Actividades de Supervisión	68
6. DISEÑO SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CORPORACIÓN CLUB SBALETAS	70
6.1 DIAGNÓSTICO	70
6.2 MANUAL DE FUNCIONES	71
6.3 IDENTIFICACIÓN PUNTOS DÉBILES	105
6.4 DETERMINACIÓN DE SOLUCIONES	109

6.4.1 Entorno de Control	109
6.4.1.1 Diseño de un código de ética y conducta	109
6.4.1.2 Diseño de procesos	110
6.4.1.3 Diseño de un programa de Capacitación	118
6.4.1.4 Mecanismos para identificar y controlar riesgos	120
6.4.1.5 Diseño de un proceso de Selección de Personal	122
6.4.2 Evaluación de Riesgos	123
6.4.2.1 Diseño de planes estratégicos	124
6.4.2.2 Establecer indicadores de gestión	125
6.4.2.3 Integración del personal en el diseño de objetivos	126
6.4.3 Actividades de Control	127
6.4.3.1 Diseño de presupuesto	127
6.4.3.2 Limitación de acceso a información	129
6.4.4 Información y Comunicación	130
6.4.4.1 Elaboración copia de seguridad de los archivos	130
6.4.4.2 Comunicación al personal de las funciones a cumplir	131
6.4.5 Actividades de Supervisión	132
6.4.5.1 Mecanismo de Evaluación Control Interno	132
7. CONCLUSIONES	133
8. RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	136

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Interrelación del Sistema de Control Interno con las actividades de la empresa	29
Figura 2. Enfoques del Control Interno	29
Figura 3. El sistema de Control Interno	31
Figura 4. Presentación y Logo Corporación Club Sabaletas	42
Figura 5. Localización geográfica Corporación Club Sabaletas	42
Figura 6. Organigrama de la Corporación	43
Figura 7. Salón de Eventos	46
Figura 8. Piscinas	47
Figura 9. Juegos de Mesa	48
Figura 10. Otras actividades deportivas y recreativas	49
Figura 11. Zona Náutica	50
Figura 12. Procesos de Inventarios	116
Figura 13. Diseño de un programa de capacitación	119
Figura 14. Selección de personal	122
Figura 15. Diseño de planes estratégicos	124
Figura 16. Integración del personal	126
Figura 17. Diseño de Presupuesto	128
Figura 18. Comunicación al personal de las funciones a cumplir	131

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráficos 1. Entorno de Control	51
Gráficos 2. Evaluación de Riesgos	58
Gráficos 3. Actividades de Control	60
Gráficos 4. Información y Comunicación	64
Gráficos 5. Actividades de Supervisión	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Establecimiento y fijación de objetivos	27
Tabla 2. Descripción de Servicios	45
Tabla 3. Puntos débiles detectados en el análisis documental	106
Tabla 4. Falencias detectadas por componentes	107
Tabla 5. Pautas para Diseño de un Código de Ética	109
Tabla 6. Ingreso de Invitados por parte de los socios	110
Tabla 7. Solicitud de Compra	111
Tabla 8. Control Diario de Piscina	114
Tabla 9. Formato Mensajería	115
Tabla 10. Identificación del Riesgo	120
Tabla 11. Establecer indicadores de gestión	125
Tabla 12. Limitación de acceso a información	129
Tabla 13. Elaboración copia de seguridad de los archivos	130
Tabla 14. Mecanismo de Control Interno	132

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta control interno para la Corporación Club Sabaletas	138
Anexo 2. Tabulación resultados encuesta	144

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurando

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.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en desarrollar una propuesta de diseño de Control Interno para la Corporación Club Sabaletas, siendo su objetivo principal diseñar un sistema de control interno que permita solucionar las fallas administrativas.

La realización de esta propuesta, se centra en la necesidad que tiene todo ente económico en cuanto trata de salvaguardar sus recursos, por lo que se necesita que cada área cuente con un adecuado sistema de control. En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un área o departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión, e incluso podrían llevar a una crisis en la realización de sus operaciones diarias, por lo que se asumiría una serie de consecuencias que perjudicaría los resultados de cada una de sus actividades.

Es por ello, que resulta claro que si existen problemas internos, dichos cambios se pueden lograr adecuando controles internos, los cuales sean capaces de cuidar y preservar los bienes y demás instrumentos que hacen parte de la Corporación

Además, este trabajo se presenta para hacer un aporte a todas aquellas empresas y en especial a la Corporación Club Sabaletas, que no cuentan con un sistema de control interno, el cual es importante, ya que las empresas día a día presentan un mayor desarrollo, crecimiento de la empresa y que mediante la obtención de mucha eficiencia, eficacia y compromiso, podrán mantenerse sólidas con el fin de prestar un mejor servicio dentro de un mercado que cada vez se vuelve más competitivo y que a diario demuestra que se deben crear nuevas estrategias para contrarrestar la competencia.

Dado los parámetros para la evaluación del sistema de control interno de la Corporación Club Sabaletas, en el capítulo uno, se establece el planteamiento del

problema, los objetivos del trabajo, su justificación y los antecedentes de investigaciones que se han realizado sobre el tema.

Posteriormente, en el capítulo dos, se establece el Marco de Referencia que comprende el Marco Contextual, el Marco Teórico basado en el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, que se encargó de elaborar el informe) y el Marco Conceptual.

En el capítulo tres, se aplica la metodología propuesta donde se tendrá en cuenta el tipo de estudio, el tipo de investigación, las fuentes de información que se requieren para el desarrollo del trabajo, la población y muestra y por último las técnicas para la recopilación, análisis, interpretación y presentación de la información

En el capítulo cuarto, se pretende realizar la caracterización de la Corporación Club Sabaletas que comprende la descripción general de la empresa, el objeto de la misma, la misión y visión, la clase de socios, la localización de la empresa, el organigrama de la Corporación y la descripción de los servicios prestados

En el capítulo quinto, se realiza la aplicación de la herramienta y los resultados, donde encontraremos la tabulación de los resultados arrojados.

En el capítulo sexto, se plantea el diseño de control interno para la Corporación Club Sabaletas la cual incluye diagnóstico, elaboración de manuales de funciones y procedimientos, identificación de los puntos débiles y las posibles soluciones para minimizar los riesgos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas durante el desarrollo de esta investigación.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un sistema de control interno, puede permitir que los empleados al interior de las organizaciones realicen actos ilícitos, fraudes u otras actividades que perjudiquen el funcionamiento de la empresa.

En los departamentos de la corporación se evidencia la falta de mayores controles, como consecuencia de no poseer políticas adecuadas para llevar a cabo las operaciones; el no contar con un instrumento de control, ha dado lugar a la desorganización de las áreas, lo cual afecta el buen manejo de la información, dificultando que las operaciones sean realizadas debidamente sin llevar un proceso adecuado que regule el manejo de las mismas.

La Corporación Club Sabaletas es una entidad que no cuenta con un sistema de control interno, lo que genera de alguna manera ciertas deficiencias en cuanto a la presentación de información relevante lo cual es un elemento vital para la adecuada toma de decisiones, además de generar deficiencias en las políticas que maneja o rige la empresa.

En el transcurso del tiempo la Corporación viene teniendo mucha debilidad en el manejo de los procesos, lo cual conlleva día a día a un balance desfavorable, y aun sinnúmero de inconsistencias que no permiten obtener los resultados esperados por la administración. Es por ello que surge la necesidad de realizar un diseño de control interno, que se ajuste a la organización en el desarrollo de las actividades de la misma.

El control interno es un conjunto de instrumentos que coordina todos los elementos que integran una entidad, con el objetivo de salvaguardar sus activos y verificar la exactitud y confiabilidad de los registros contables, mediante la

aplicación de políticas empresariales que aseguren la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de la legislación local.¹

Por todo lo antes expuesto, en una entidad se vuelve tan esencial que se tengan controles para lograr una mayor eficiencia en cuanto a la obtención y presentación de la información y que esta sea útil, adecuada, confiable, oportuna y eficaz. Es por esta razón que se pretende dar un aporte a la Corporación Club Sabaletas, el cual consiste en el diseño de un Sistema de Control Interno que ayude a fortalecer los controles de la empresa y así mejorar la eficiencia y puesta en marcha de la misma.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Puede la aplicación de un modelo de control interno solucionar las fallas administrativas en la Corporación Club Sabaletas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un sistema de control interno en la Corporación Club Sabaletas que permita solucionar las fallas administrativas.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la Corporación Club Sabaletas en lo referente a su control interno.
- Elaborar un manual de procedimientos y funciones de la empresa.
- Identificar los puntos débiles de las áreas en la Corporación Club Sabaletas.
- Determinar soluciones para minimizar los riesgos o puntos críticos en las áreas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La ejecución de éste trabajo es de gran importancia para todo el grupo o actores que intervienen, debido a muchas razones, y estas son las siguientes:

- Este trabajo sirve para la empresa ya que será una herramienta que ayudará y permitirá mejorar en todo el sentido de la palabra la eficiencia y la eficacia y realizar o efectuar la medición, evaluación y corrección de las funciones operativas de cada una de las áreas, además de realizar seguimientos a los objetivos planteados, medir cada uno de los niveles en los que se desempeñan los trabajadores y así contribuir a la planeación y buen desempeño de la Corporación Club Sabaletas.
- Para la facultad de Contaduría Pública, es de gran importancia desarrollar este tipo de trabajo ya que enriquece y mejora la etapa de aprendizaje y enseñanza donde se pone en práctica los conocimientos impartidos en el transcurso de la carrera.
- Es importante para la Universidad del Valle, puesto que las organizaciones de la ciudad de Buenaventura, encontrarían un gran apoyo por la participación ejercida a ellas y la dedicación con la que cuentan los estudiantes para buscar soluciones y medidas de mejorar las posibles problemáticas que se estén presentando en el interior de cada empresa.
- Es importante para los estudiantes que opten por trabajar en este campo, ya que se estarán desempeñando directamente con la empresa y así con esto podrán generar soluciones adecuadas y pertinentes, consiguiendo de esta manera experiencia práctica para la vida profesional y fortaleciendo su capacidad intelectual de generar nuevos conocimientos.

- Finalmente, este trabajo es importante para la comunidad ya que permite controlar cada uno de los procedimientos que se establezcan en la empresa y de esta manera tener un mejor desempeño laboral y un adecuado clima organizacional, lo cual contribuye en gran medida el desarrollo general de la compañía.

1.5 ANTECEDENTES

Algunas investigaciones que se han realizado sobre el tema Diseño de Control Interno son las siguientes:

- En el 2004, los estudiantes de la Universidad del Valle – Sede Pacífico, Danny Arley Guerrero y Alexander Moreno, diseñaron un sistema de control interno para la discoteca “**Capricornio**”, con el fin de mejorar los procesos internos de la discoteca y lograr fortalecer el establecimiento de comercio.
- En el mismo año citado anteriormente, los estudiantes de la Universidad del Valle – Sede Pacífico, Sandra Elena Hurtado y Jhonny Mauricio Castillo, diseñaron e implementaron un sistema control interno para el supermercado la libertad, con la finalidad de obtener resultados favorables y aplicarlo en el mismo para su fortalecimiento económico.
- En el 2007, las estudiantes de la Universidad del Valle – Sede Pacífico María Jamileth Alzate y Zuleyny González, diseñaron un sistema de control interno para la empresa “**ASOPESCA LTDA**”, cuyo objetivo principal fue corregir algunas deficiencias que presentaba cada una de sus áreas y así fortalecer sus procesos operativos y administrativos.
- En el 2010, la estudiante de la Universidad del Valle – Sede Pacífico Kelly Jhoana Vallejo, realizó un diseño de control interno para el manejo de los inventarios de mercancía en el establecimiento de comercio “**Modas**

Sagitario”, con el fin de determinar las limitaciones y aumentar la comunicación del personal para obtener mayor efectividad en las entradas y salidas de mercancía.

- En el 2011, la estudiante de la Universidad del Valle – Sede Pacífico, Elizabeth Ortega Estupiñán, diseñó un sistema de control interno al área contable y presupuestal de la Contraloría Municipal de Buenaventura, cuyo objetivo general era diseñar un sistema de control interno contable y presupuestal apoyándose en el informe COSO y la Ley 87 de 1993.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

El estudio se realiza en el puerto de Buenaventura, ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y uno de los más importantes de Colombia por el volumen de carga que mueve. Dista 115 Km. por carretera de Cali y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca. Limita por el Norte con el departamento del Chocó, por el Oriente con los municipios de Jamundi, Cali, Dagua, Calima y Darién; por el Sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Un alto porcentaje de sus tierras son selvas vírgenes e inhóspitas.²

Buenaventura es el Distrito más cercano a departamentos como Cundinamarca, Antioquia, y por supuesto el Valle del Cauca, lo cual deja ver claro la importancia de este puerto para la economía nacional, ya que en estas tres zonas del país se concentra cerca de tres cuartas partes del PIB del país y la mitad de la población.

Buenaventura a nivel internacional se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver y Valparaíso. Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente. Está en el centro del mundo, cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte. Se ubica en las coordenadas 3° 53' 47" de latitud norte y 77° 04' 40", longitud al oeste del meridiano de Greenwich.

La empresa a la que se realizará esta investigación es la Corporación Club Sabaletas, la cual fue fundada el 28 de octubre de 1.958 con la razón social Club Sabaletas Tiro Caza y Pesca, entidad privada sin ánimo de lucro con la unión y el esfuerzo de 20 amigos quienes se constituyeron como socios fundadores de los cual hoy se cuenta con la presencia del señor Teófilo García Orozco.³

El 02 de septiembre de 1960 en el sitio denominado muelle petrolero sector urbano el tabor se construyó la primera sede social, un cobertizo y un muelle de madera, en un área total de 148.400 metros cuadrados.

En el año de 1967 la Empresa Puertos de Colombia para la transformación y expansión del muelle le compro estos terrenos al Club Sabaletas.

El 13 de abril de 1994 el señor Gabriel Gómez Ocampo presidente del Club solicita al Banco Cafetero un préstamo a largo plazo para desarrollar planes de inversión como: cobertizos, oficinas para la administración y remodelación de las instalaciones del Club sede actual.

En 1995, los socios decidieron cambiar la razón social del Club Sabaletas Tiro Caza y Pesca, a la que hasta el día de hoy se conoce, **Corporación Club Sabaletas**, en donde la Gobernación del Valle aprueba la reforma de los estatutos para realizar este cambio.

En el año 1995 hasta el 1999 existían 159 socios, que al pasar los años fueron disminuyendo habiendo así en 2014, 65 socios vinculado al club, y 5 socios vitalicios, que se refiere a aquellos socios que completando cierta cantidad de años en la Corporación Club Sabaletas pagan el 50% de la cuota de sostenimiento, la cual en el 2014 está en \$182.439.

³ Información suministrada por la Corporación Club Sabaletas

2.2 MARCO TEÓRICO

En este trabajo, se va a tomar como punto de referencia el Modelo de Control Interno COSO, el cual ha venido evolucionando con el tiempo con el Modelo COSO I, II, y al cual haremos más énfasis, será a la última actualización del Modelo COSO III.

Haciendo un recorrido de los primeros Modelo de Control Interno COSO, se tiene la siguiente información:

2.2.1 Coso I

Fue en 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework”, con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”. La estructura de este es de 5 componentes.

2.2.2 Coso II

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores, este amplía la estructura a 8 componentes.

2.2.3 Coso III

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que a este Marco Integrado de Gestión de Riesgos⁴ son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos

⁴ AISA Diez Jesús, Portafolio.co

- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación. Este modelo volvió a quedar con la estructura de 5 componentes y 17 principios.

2.2.4 Definición Control Interno según el Modelo Coso. El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las organizaciones, a la información y al cumplimiento.

Esta definición hace énfasis en que el control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero con determinadas áreas comunes.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas; es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es llevado a cabo por las personas; no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y de acciones que aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar aseguramiento razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la organización.
- Es adaptable a la estructura de la organización, flexible para su aplicación al conjunto de la organización o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

2.2.5 Beneficio de utilizar el Modelo Coso en las organizaciones

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados.
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.
- Mejora la comunicación en la organización.
- Mejora el control interno de la organización.

2.2.6 Componentes y Principios del Control Interno. El Marco establece un total de 5 componentes de sistema de control interno y 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes. Estos componentes y principios del sistema control interno son aplicables para todas las organizaciones.

A continuación se incluye un resumen de cada uno de los cinco componentes sistema control interno y de los principios relativos a cada componente.

- Entorno de Control. El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se debe llevar a cabo el sistema de control interno de la organización. Existen un total de cinco (5) principios relativos al entorno de control:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

- **Evaluación de Riesgos.** La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización constituyendo así la base para determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para lograr los objetivos. Existe un total de cuatro (4) principios relativos a la evaluación de riesgos:

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base para determinar cómo se deben gestionar.
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

- **Actividades de Control.** Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico. Existen tres (3) principios relativos a las actividades de control:

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno procedimiento que llevan dichas políticas a la práctica.

- **Información y Comunicación.** La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos. Existe un total de tres (3) principios relativos a la información y comunicación:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con las partes interesadas externos, sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

- **Actividades de Supervisión.** Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno, incluido los controles para cumplir los principios de cada componente, están presente y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta

dirección y al consejo. Existe un total de dos (2) principios relativos a las actividades de supervisión.

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- 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, el consejo, según corresponda.

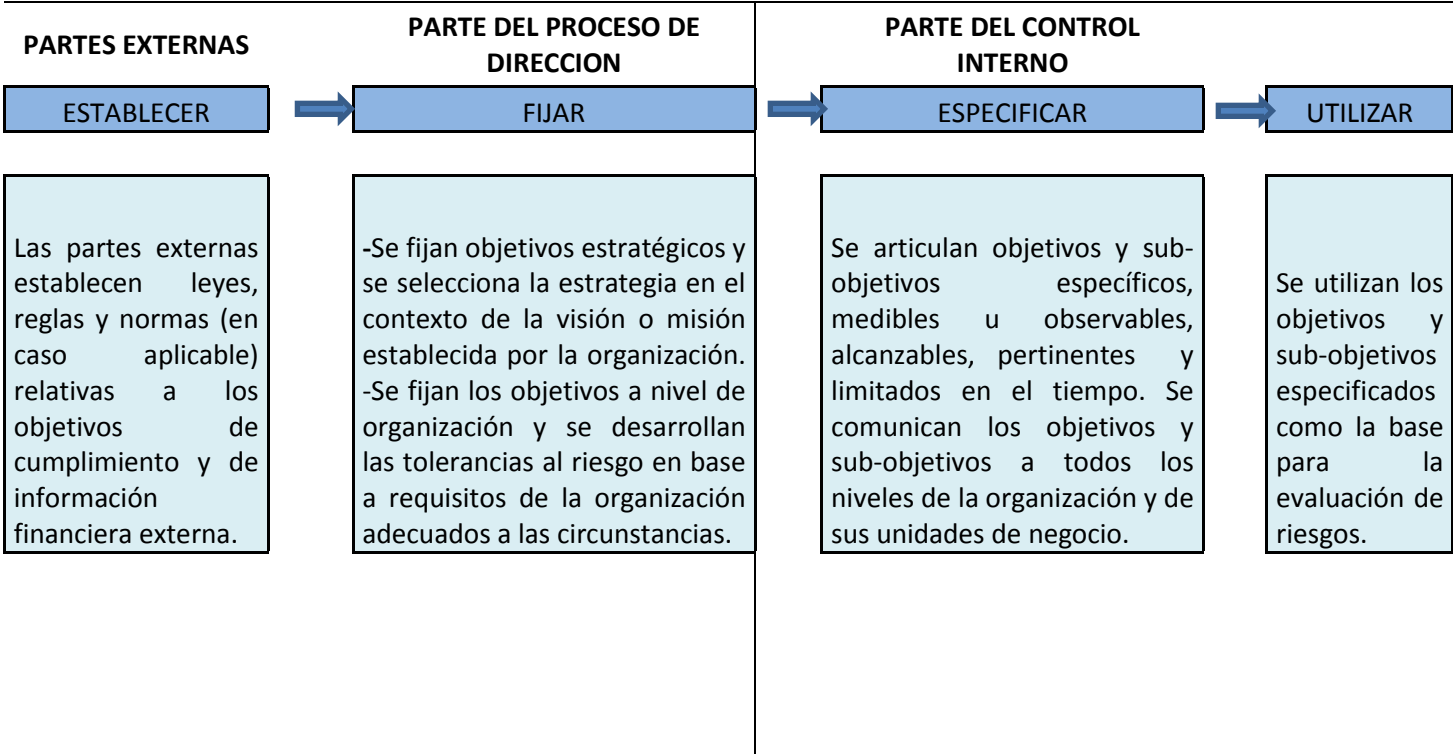
2.2.7 El Control Interno y la fijación de objetivos. No resulta práctico diseñar e implementar un sistema de control interno a menos que se hayan establecido, fijado y especificado los objetivos de la organización con respecto a la organización. El establecimiento y fijación de objetivos así como de los sub-objetivos relacionados forman parte o son derivados del proceso de planificación estratégica, el cual tiene en consideración las leyes, reglas, regulaciones y normas así como las alternativas elegidas por la propia dirección. No obstante, el control interno no puede dictar ni establecer cuáles deben ser los objetivos de una organización.

Como parte del sistema de control interno, una organización especifica sus objetivos:

- Articulando y codificando objetivos que sean específicos, medibles y observables, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo.
- Evaluando la idoneidad de los objetivos y sub-objetivos en relación al control interno en base a hechos y circunstancias, así como leyes, reglas, regulaciones y normas establecidas.
- Comunicando objetivos y sub-objetivos a todos los niveles de la organización.

La siguiente tabla ilustra el establecimiento y fijación de objetivos como parte del proceso de gestión ajeno al control interno así como la especificación y uso de los objetivos como parte del control interno en el contexto de un objetivo de información financiera externa y de un objetivo operacional.

Tabla 1. Establecimiento y fijación de objetivos



2.2.8 El sistema de Control Interno. Considerado en la actualidad como un concepto fundamental para la organización administrativa de las empresas, el control interno –según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores-, se define como: el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa prescrita.⁵

Uno de los aspectos más importantes de toda entidad, es el de contar con un Sistema de Control Interno consolidado. De esta manera, “el sistema de control interno está constituido por las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para proveer una seguridad razonable de que los objetivos empresariales o de negocio serán alcanzados o logrados y que los sucesos indeseados serán detectados, prevenidos y corregidos”.⁶

Por lo anterior, la empresa, bajo la óptica del Control interno, debe concebirse como un todo que va desde el nivel estratégico hasta en nivel operativo de una organización.

Es así, como en el siguiente esquema se presenta la interrelación del sistema con las actividades de la empresa:

⁵ LEFCOVICH, Mauricio. Sistema de Control Interno.

⁶ Disponible en: <http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/Auditoria>

Figura 1. Interrelación del Sistema de Control Interno con las actividades de la empresa

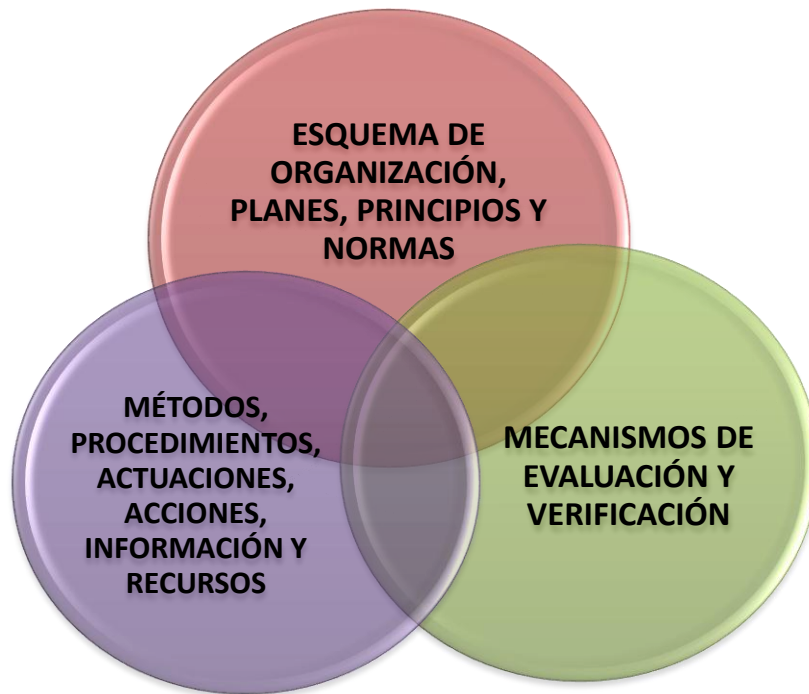
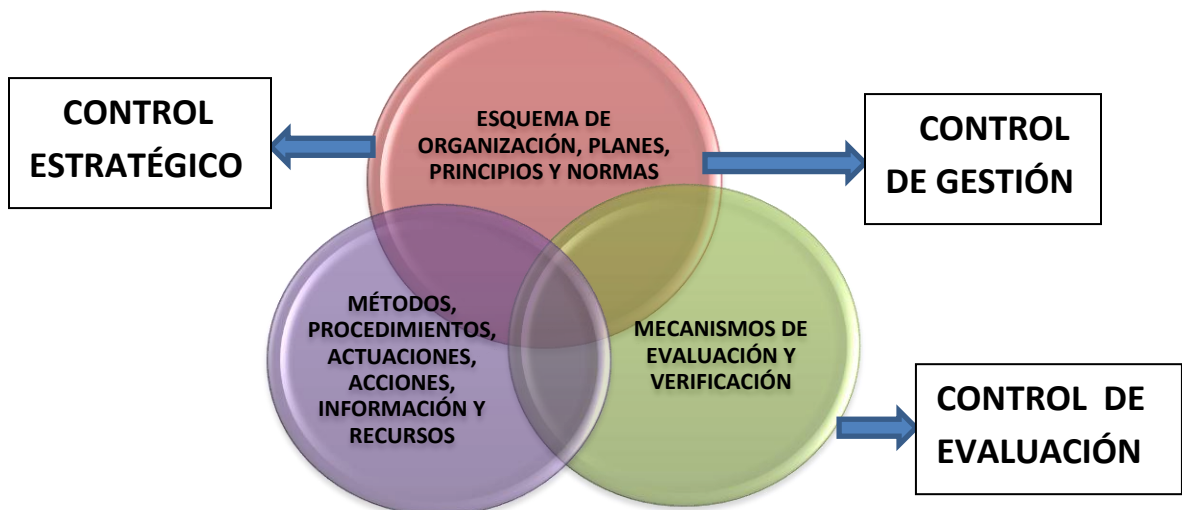


Figura 2. Enfoques del Control Interno



El control interno al relacionarse con la empresa, involucra los siguientes enfoques a saber:

Control estratégico: El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el medio interno de la organización.⁷

Control de gestión. El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Además cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.⁸

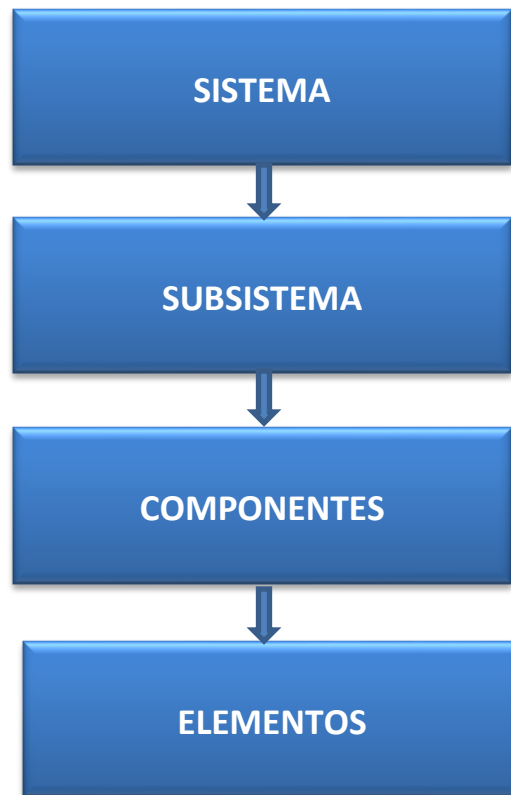
Control de evaluación. Los sistemas y mecanismos de control Interno deben estar sometidos a pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud. Las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas.⁹

⁷ HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial y de Evaluación

⁸ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión

⁹ HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial y de Evaluación

Figura 3. El sistema de Control Interno



2.2.9 Limitaciones del Control Interno. Si bien un sistema efectivo de control interno proporciona una seguridad razonable acerca de los objetivos de la organización, existen limitaciones inherentes. Incluso un sistema de control interno efectivo puede experimentar fallos. Estas limitaciones pueden ser el resultado de:

- La idoneidad de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- La realidad de que el criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser defectuoso y estar sujeto a sesgos..
- Incidencias que se pueden producir por fallos humanos, tales como el producto de errores.
- La capacidad de la dirección de eludir los controles internos.

- La capacidad de dirección y demás miembros del personal y/o terceros, para eludir los controles previa connivencia entre ellos.
- Eventos externos que escapen al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la organización, es decir, el sistema de control interno proporciona una seguridad razonable pero no absoluta.

2.2.10 Requisitos para un Control Interno Efectivo. Un sistema efectivo de control interno proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización. Dado que el control interno es relevante tanto para la organización como para sus unidades de negocio, un sistema efectivo de control interno puede hacer referencia a una parte específica de la estructura de la organización. Un sistema de control interno efectivo reduce, hasta un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo, el cual puede hacer referencia a una, a dos o a las tres categorías de objetivos. Para ello es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento.
- Los cinco fundamentos funcionan juntos de forma integrada.

A la hora de determinar si un sistema de control interno es efectivo, la dirección ejerce su criterio profesional para evaluar si cada uno de los componentes y principios relevantes están presentes y en funcionamiento y si los componentes funcionan juntos.

En el momento en el cual se determine que el sistema de control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable en relación a las siguientes categorías de objetivos:

- **Operacionales:** La organización consigue llevar a cabo operaciones eficaces y eficientes cuando se considera poco probable que los eventos externos tienen un impacto significativo en la consecución de los objetivos o

cuando la organización pueda prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos eventos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- **De información:** La organización prepara informes en conformidad con las leyes, regulaciones y normas aplicables establecidas por legisladores, reguladores y organismos de normalización o con objetivos de información específicos de la organización y sus políticas relacionadas.
- **De cumplimiento:** La organización cumple las leyes, reglas y regulaciones aplicables.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad¹⁰, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por otra parte, “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 organizaciones y procedimiento. Solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, está pensando en facilitar la consecución de objetivos organizacionales”.¹¹

El autor Cañibano, define el control interno como “Aquel conjunto de elementos, normas y procedimientos encaminados a lograr la máxima eficacia en la gestión

¹⁰ MANTILLA, Samuel, Control Interno Informe COSO

¹¹ MANTILLA, Samuel, Control Interno de los nuevos instrumentos financieros

de la empresa y, en definitiva al óptimo de sus fines”. Además, cita la definición formulada por el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, que dice “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia”.¹²

Algunas definiciones que se pueden expresar para mejor entendimiento del tema:

- **Actividad de Control:** Acción establecida a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos.
- **Auditoría Interna:** La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- **Categoría:** Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

¹² SIERRA, Guillermo. Teoría de la auditoría financiera, Madrid: McGraw-Hill

- **Componente:** Uno de los cinco elementos del control interno. Los componentes del control interno son el Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control y Actividades de Supervisión
- **Control:** Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.
- **Control Adecuado:** Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.
- **Control de Detección:** Un control que está diseñado para identificar un evento o resultado no previsto después de que se haya producido el procesamiento inicial pero antes de que se haya materializado el objetivo último del mismo.
- **Control Interno:** Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones
 - Confiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

- **Control interno eficaz:** El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la dirección tiene seguridad razonable de que:
 - Conocen en qué medida se están alcanzando los objetivos operacionales de la entidad.
 - Los estados financieros públicos se han preparado en forma fiable y se está siendo transparente a la hora de rendir cuentas.
 - Se están cumpliendo las leyes y normas que le son aplicables a la unidad.
- **Control Preventivo:** Un control que está diseñado para evitar un evento o resultado no previsto en el momento en el que se produce por primera vez.
- **COSO:** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude.
- **Eficacia:** Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.
- **Eficiencia:** Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- **Gestión de Riesgos:** Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

- **Política:** Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.
- **Procedimiento:** Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.
- **Procesos de Control:** Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.
- **Proceso de Gestión:** Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.
- **Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.
- **Riesgos Residuales:** El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación será descriptivo ya que esta práctica consiste en identificar y definir las variables y puntos que permitan diseñar un sistema de control interno en la Corporación Club Sabaletas.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será cualitativa, ya que se pretende realizar un análisis de los procesos que se desarrollan en la Corporación Club Sabaletas y así poder diseñar un sistema de control interno que se ajusten a los objetivos de la misma, además, se busca realizar registros narrativos de los fenómenos que son estudiados.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizará en este trabajo serán las siguientes:

- **Fuentes Primarias:** Como fuente primaria para la recolección de información se tiene la Corporación Club Sabaletas.
- **Fuentes Secundarias:** Para profundizar sobre el tema, se recolecta información de la Corporación por medio de archivos o documentos existentes que puedan servir de apoyo para el diseño de control interno, se investiga información en textos, internet, trabajos de grados y demás fuentes que sean de ayuda útil.

3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se clasifica la información obtenida de la Corporación a través de encuestas, observación, inspección documental y análisis de procesos.

La información para establecer el diagnóstico se obtiene a través de una encuesta con preguntas adecuadas a los sistemas de control de la Corporación e igualmente aplicando la metodología del informe COSO.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN CLUB SABALETAS

4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

4.1.1 Descripción general de la empresa. La Corporación Club Sabaletas es una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza cultural, social y recreativa cuyos beneficios económicos dedicará al cumplimiento de su objetivo y fines propios. En consecuencia, la Corporación no repartirá dividendos entre los socios durante su existencia ni al momento de su liquidación y por lo tanto los excedentes obtenidos al cierre de cada ejercicio fiscal, serán invertidos en el mejoramiento de las instalaciones físicas del mismo o en la preparación de proyectos para tal fin.

4.1.2 Objeto. La corporación tendrá por objeto principal el fomento y desarrollo de todo tipo de actividades recreativas, sociales y en general todo lo que conduzca al beneficio físico, cultural, moral y recreativo de los socios y de las personas con derecho. En desarrollo de su objetivo la Corporación Club Sabaletas podrá adquirir, enajenar, permutar y arrendar toda clase de bienes a cualquier título, grabarlos y/o limitar su dominio; tenerlos o entregarlos a título prendario o hipotecarios; dar y recibir dinero en mutuo; girar, extender, protestar, aceptar, endosar y en general negociar toda clase de títulos valores, documentos de créditos, acciones y bonos; abrir cuentas corrientes y girar sobre ellas, participar en negocios alimenticios, hoteleros, urbanísticos y de recursos naturales.

4.1.3 Misión. Fomentar mediante una sana diversión, la integración familiar disfrutando de diferentes servicios relacionales, deportivos, culturales y de aprendizaje para niños jóvenes, adultos y adultos mayores y generar mayor empleo en la región proporcionando el mejor servicio para la satisfacción de sus clientes, con calidad total en todas las actividades que la corporación desempeña.

4.1.4 Visión. Llegar a ser una empresa líder en servicios turísticos, deportivos y culturales del Pacífico colombiano en el 2017, manteniendo un nivel de excelencia

y mejora continua, ofrecer la mejor calidad y superar las expectativas de los visitantes, implementando los servicios y el perfeccionamiento de los existentes, para obtener una presencia penetrante en el mercado.

4.1.5 Clases de Socios. La corporación tendrá las siguientes clases de socios:

-Socios Activos: Los que poseen Título de Acción y pagan las cuotas mensuales ordinarias y extraordinarias.

-Socios Inactivos: Los hijos de los socios que tengan un Título de Acción y no hayan cumplido dieciocho (18) años de edad, en este caso, no pagarán las cuotas ordinarias pero si las extraordinarias.

-Socios Vitalicios: La Junta Directiva reconocerá la calidad de socio vitalicio, previa solicitud del interesado que se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones: **a)** Haber cumplido sesenta (60) años de edad y veinticinco (25) años continuos o discontinuos como socio activo, pudiendo hacer uso de derechos especiales tales como conservar su Título de Acción pagando únicamente el cincuenta por ciento (50%) de las cuotas ordinarias y se exonera del pago de cuotas extraordinarias; podrá ceder su acción a un familiar o a un tercero, quien pagará las cuotas ordinarias y extraordinarias. **b)** Haber cumplido treinta (30) años continuos o discontinuos como socio activo sin consideración de edad. Quedará exonerado del pago de cuotas ordinarias y extraordinarias y deberá ceder su acción a un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad, quien deberá activarla de inmediato, pagando el cien por ciento (100%) de las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas.

Figura 4. Presentación y Logo Corporación Club Sabaletas

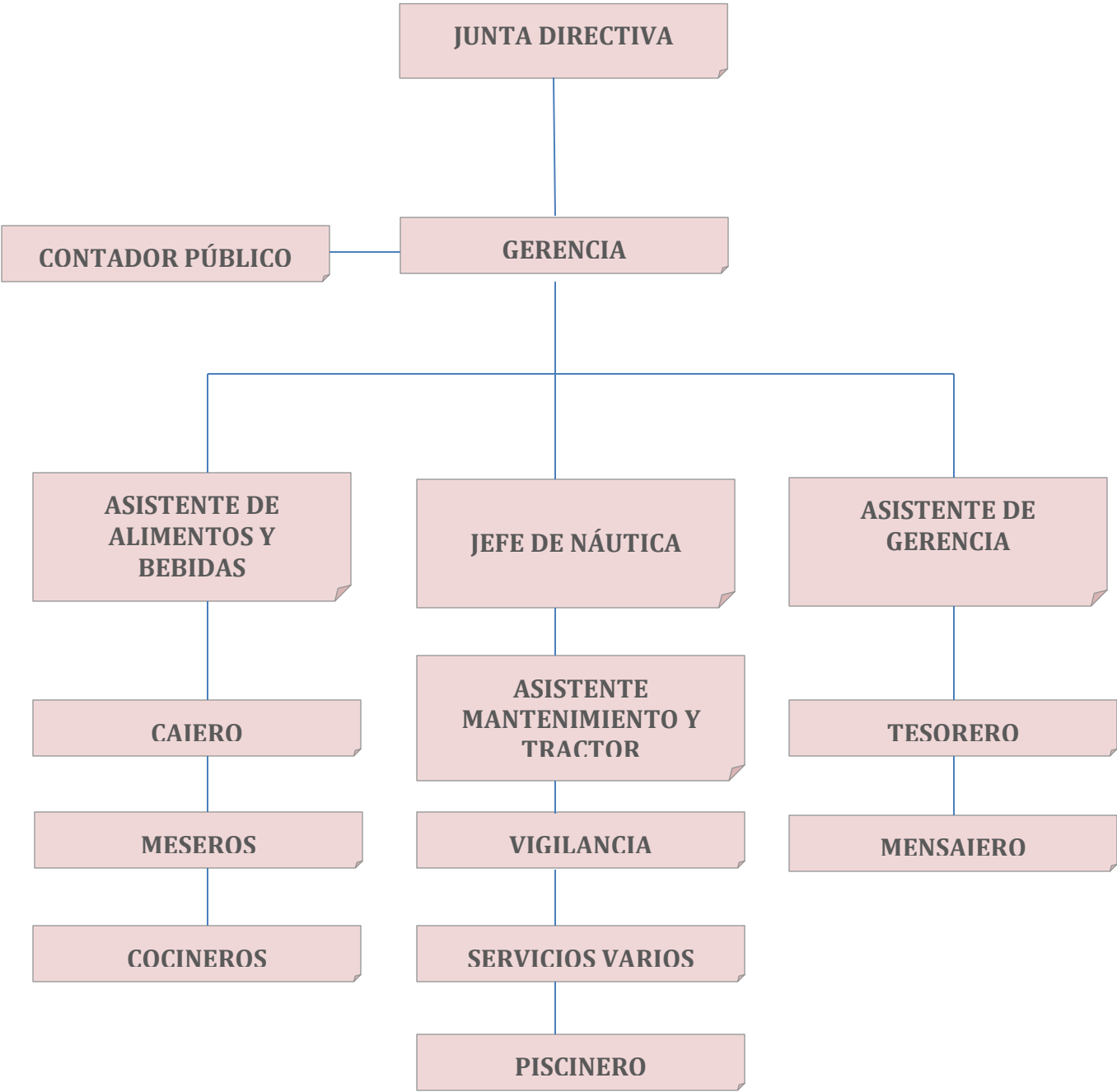


Figura 5. Localización geográfica Corporación Club Sabaletas



La Corporación Club Sabaletas se encuentra ubicada en el Municipio de Buenaventura, sobre la Avenida Simón Bolívar, en la zona continental de la Ciudad. Su dirección es: **Calle 6 No. 29-04.**

Figura 6. Organigrama de la Corporación



Definición Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales, y en algunos casos, las personas que las dirigen.¹³

Como se puede apreciar en la Figura 6, el organigrama de la Corporación Club Sabaletas está conformado en orden jerárquico teniendo como principal la Junta Directiva, la cual se encarga directamente del Contador Público y la Gerencia; por su parte la Gerencia está encargada directamente del Contador Público, Asistente de Alimentos y Bebidas, el Jefe de Náutica y el Asistente de Gerencia. El Asistente de Alimentos y Bebidas está encargado del Cajero, los Meseros y los Cocineros. El Jefe de Náutica, está encargado del Asistente de Mantenimiento y Tractor, Vigilancia, Servicios Varios y Piscinero. Finalmente el Asistente de Gerencia está encargado del Tesorero y el Mensajero.

4.1.6 Servicios prestados por la Corporación. En esta sección se describen los servicios que ofrece la Corporación para sus clientes y asociados. La tabla 2 refleja los servicios prestados por la Corporación Club Sabaletas.

¹³ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Tabla 2. Descripción de Servicios

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
ALQUILER DE SALONES PARA EVENTOS	Cuenta con dos (2) salones para celebraciones con capacidad de 300 personas y uno para eventos y convenciones con capacidad de 120 personas en total.
ENTRENAMIENTO DE NATACIÓN	Cuenta con una piscina semi-olímpica, en la cual se capacita a las personas que se inscriben para recibir clases de natación.
TENNIS DE CAMPO Y MESA	Cuenta con una mesa de tenis de campo y de mesa para las personas que quieran hacer uso de este servicio.
CANCHAS ACONDICIONADAS PARA BASQUETBOL, VOLEIBOL Y FÚTBOL	Cuenta con canchas acondicionadas para el disfrute de estas.
OTRAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS	Cuenta con áreas para realizar actividades deportivas y recreativas para tener un ambiente agradable en la utilización de estas áreas.
SERVICIO DE COMEDOR Y HELADERÍA	Cuenta con áreas de comedor y heladería para disfrutar del menú que ofrece la Corporación para sus clientes y socios.
ZONA NÁUTICA	Cuenta con una zona para alquiler de lanchas, además tiene una vista al mar para disfrutar de un buen ambiente.

Figura 7. Salón de Eventos



Figura 8. Piscinas



Figura 9. Juegos de Mesa



Figura 10. Otras actividades deportivas y recreativas

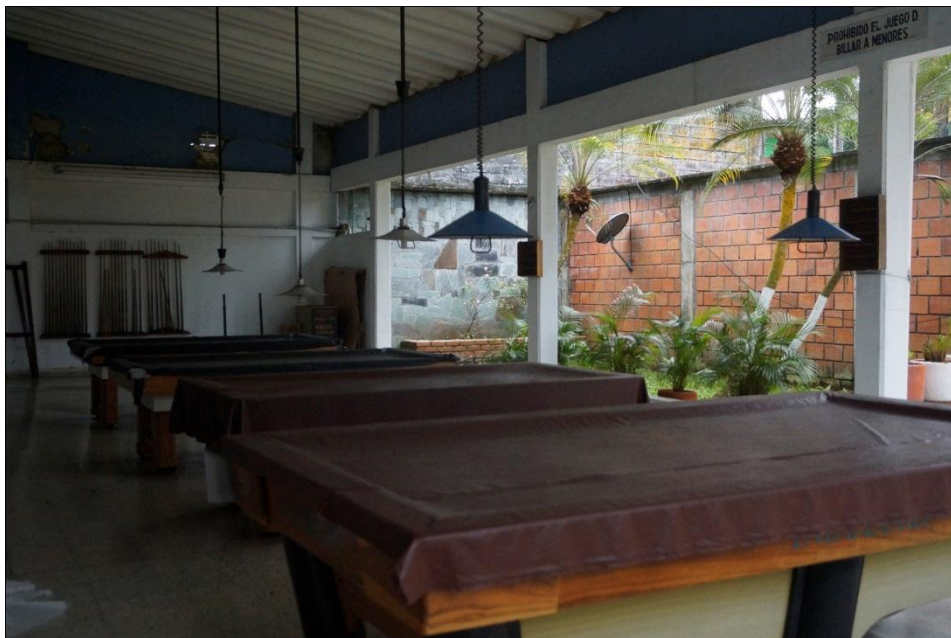


Figura 11. Zona Náutica



5. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y RESULTADOS

5.1 TABULACIÓN DE RESULTADOS

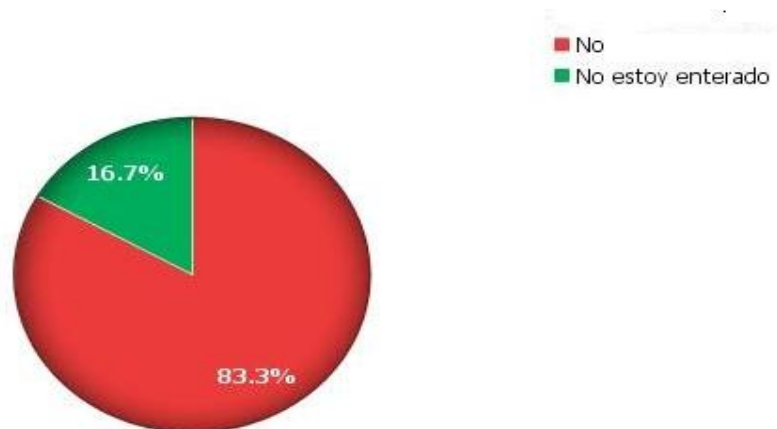
Para evaluar los componentes del sistema de control interno, según el modelo COSO, se aplica una encuesta de la cual se obtienen los siguientes resultados:

5.1.1 Entorno de Control. Para el Entorno de Control se realizan 14 preguntas. Éstas preguntas son contestadas por los seis (6) encuestados bajo las opciones de “Sí”, “No”, “No estoy enterado”. Las respuestas son promediadas y se realiza un gráfico para cada pregunta.

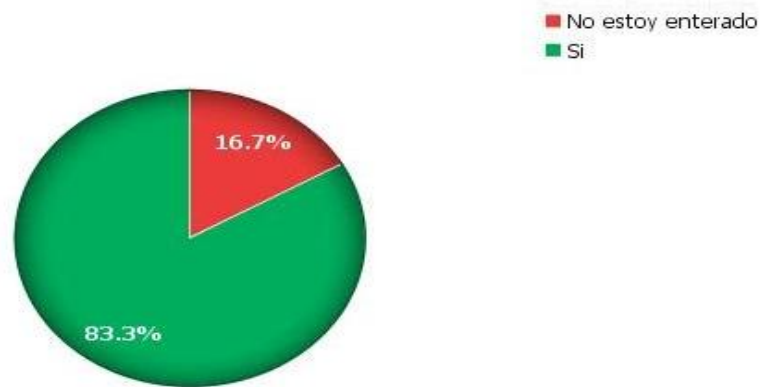
A continuación se observan cada una de las preguntas con su respectivo gráfico:

Gráficos 1. Entorno de Control

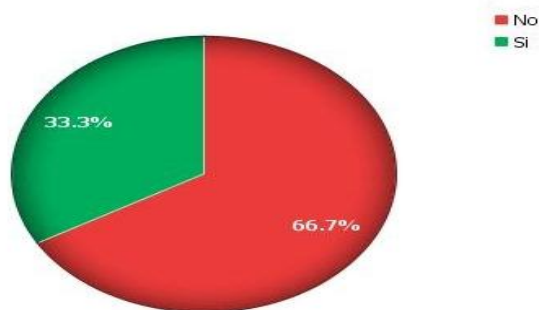
¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?



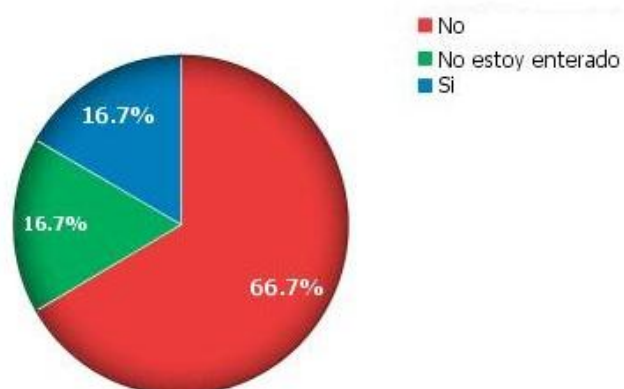
¿La gerencia responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?



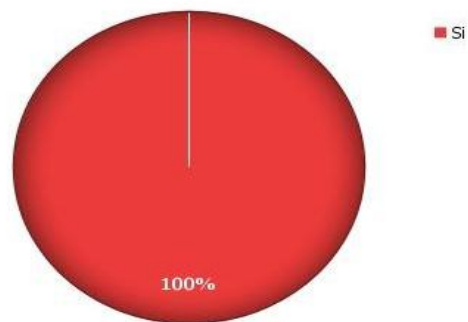
¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?



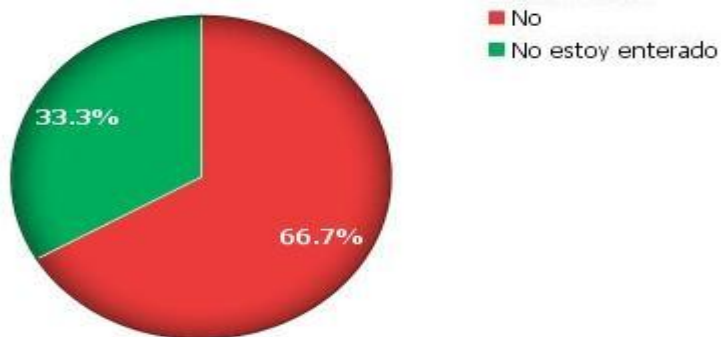
¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?



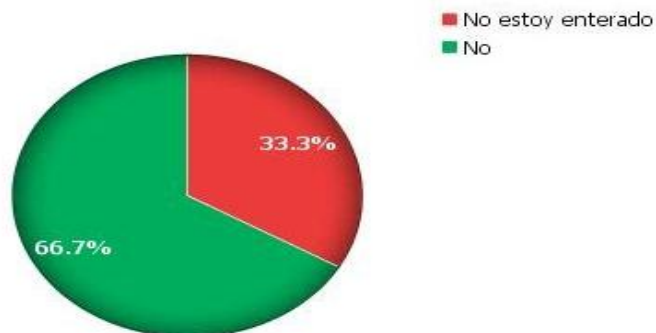
¿Demuestra usted, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?



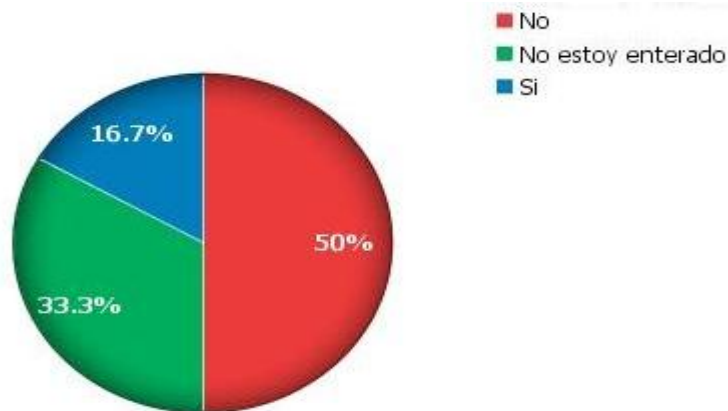
¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?



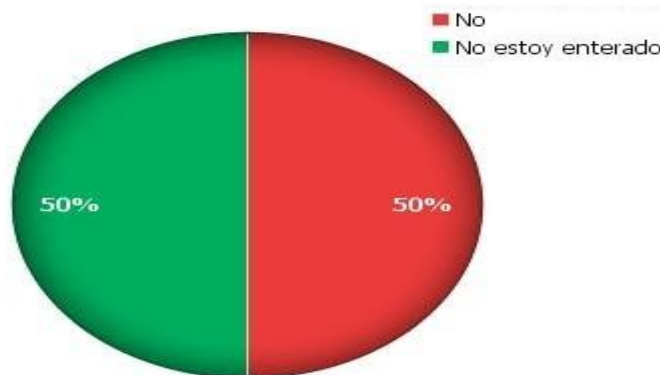
¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?



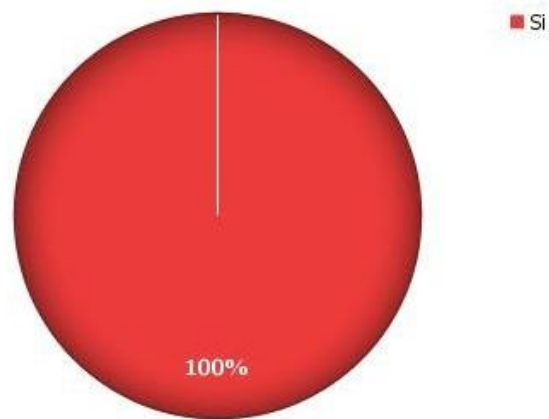
¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno?



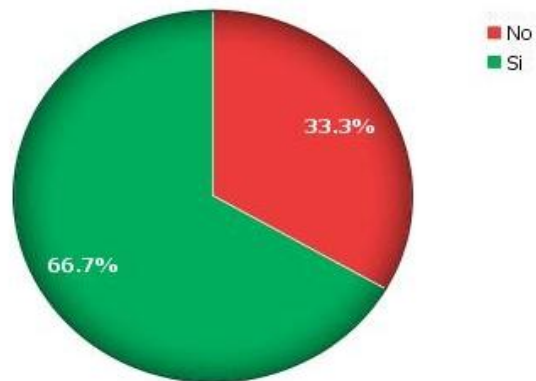
¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?



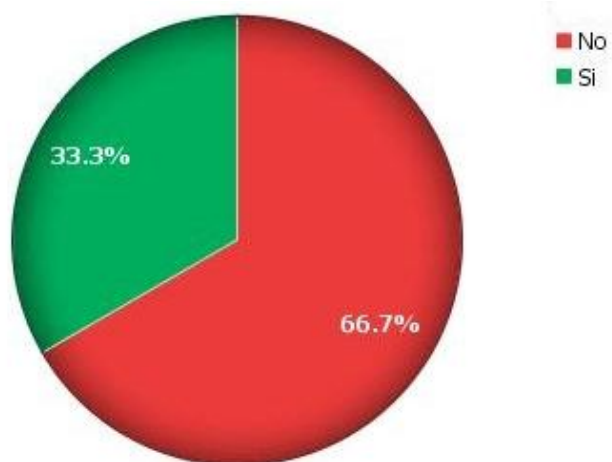
¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?



¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?



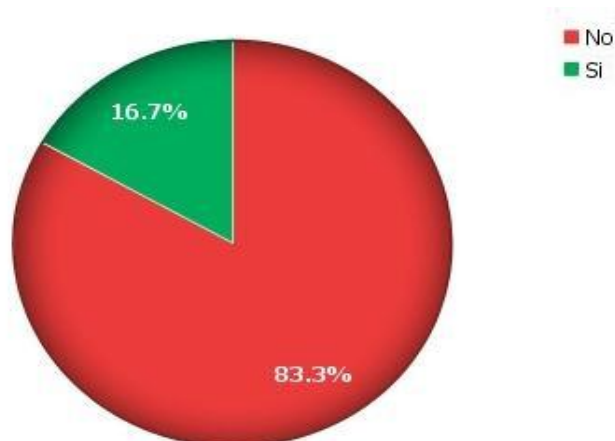
¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles?



¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento del personal?



¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?



Teniendo en cuenta las gráficas que arrojó cada pregunta relacionada con el Ambiente de Control, en la Corporación no existe ni se socializa un código de conducta o de ética, a pesar de reconocer que en ocasiones la dirección enfatiza y comunica al personal la importancia de la integridad y comportamiento ético, no hay evidencia de que esto se cumpla o se aplique dentro de la Corporación. Los entrevistadores afirman que la dirección responde ante las violaciones de normas

de comportamientos o comportamientos antiéticos que se presentan dentro de la Corporación

Además se puede evidenciar que la Corporación no cuenta con descripciones de las funciones laborales que debe desempeñar cada trabajador. Por otra parte, no se suele realizar una evaluación del perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación del personal. No se hallan evidencia de manuales de funciones y procedimientos que permitan que los empleados tengan pautas para que el desarrollo de su trabajo sea el adecuado y pertinente.

Por otro lado, el personal demuestra tener los conocimientos y habilidades que se requieren para su puesto de trabajo, pues cuando se está en el proceso de contratación, es de vital importancia que estos posean experiencia en el cargo que van a ocupar y desempeñar.

Según los resultados la Corporación no cuentan con un mecanismo de control interno, o no están enterados de que exista uno en la empresa. Además, no se identifica que exista un consejo de administración o un comité de auditoría delegado para revisar y evaluar periódicamente las actividades de la empresa, presentar opiniones y recomendaciones y tomar decisiones o medidas necesarias para el mejoramiento de la Corporación en cuanto a su control interno.

En otro punto, según lo arrojado por la encuesta, no se protegen los activos de la Corporación incluyendo los bienes intelectuales y la información relevante e importante para la Corporación.

Además se pudo evidencia que la estructura organizacional que tiene la Corporación resulta adecuada para el tamaño de esta, las actividades operacionales y ubicación de la Corporación.

En relación con la variable de asignación de autoridad y responsabilidad, se evidencia que una gran parte de entrevistados están de acuerdo con que esto se realiza de una manera equitativa y adecuada en toda la Corporación. De diferente

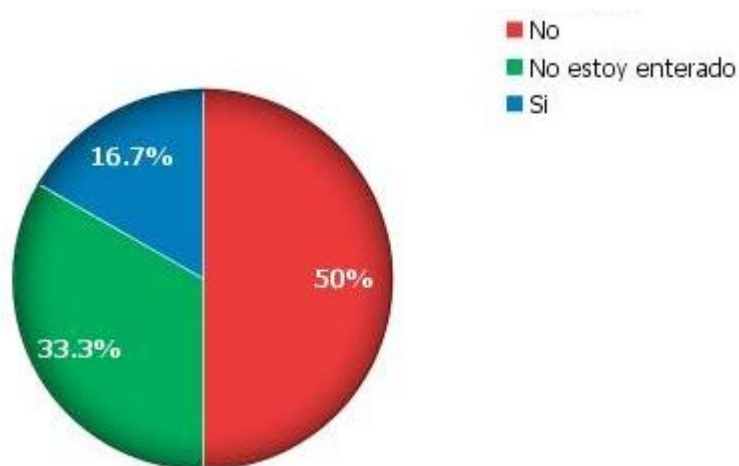
forma acontece con la apreciación sobre la clara segregación de actividades incompatibles, en la cual no se evidencia que los entrevistados se encuentren conformes con la segregación de actividades.

Finalmente, en materia de políticas y prácticas en recursos humanos, no existe claridad en la formulación, aplicación y socialización de normas y procedimientos para la selección de personal que va hacer parte de la Corporación. De igual manera, no se aplica un mecanismo de evaluación del trabajo que desempeña cada uno de los colaboradores que hacen parte de la empresa

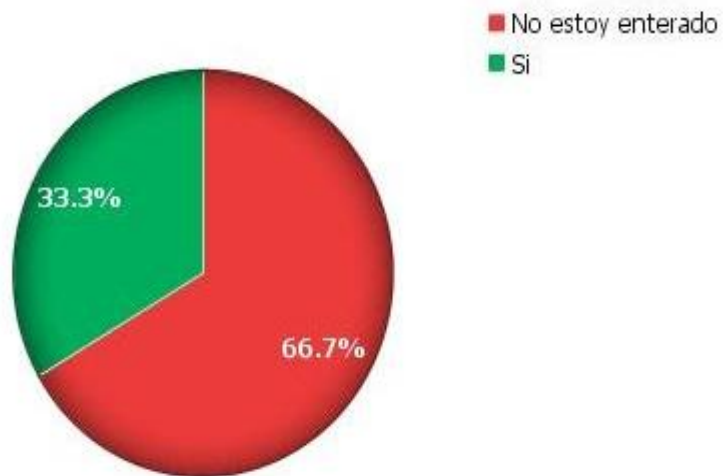
5.1.2 Evaluación de Riesgos. Para la evaluación de riesgos se determinan cuatro (4) preguntas, y de igual manera se promedian y se realiza un gráfico para cada pregunta.

Gráficos 2. Evaluación de Riesgos

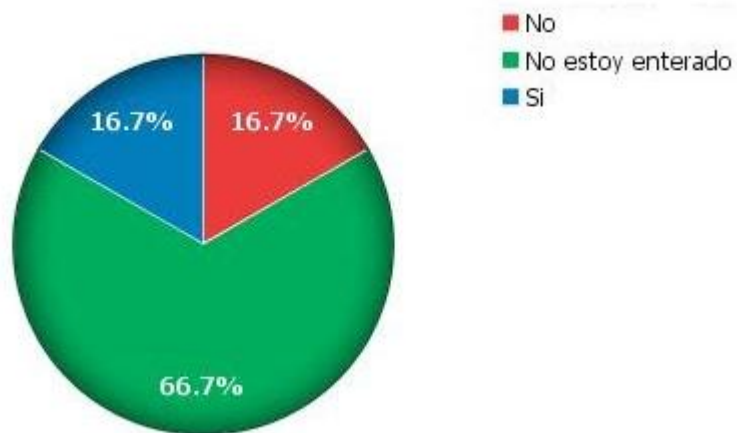
¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?



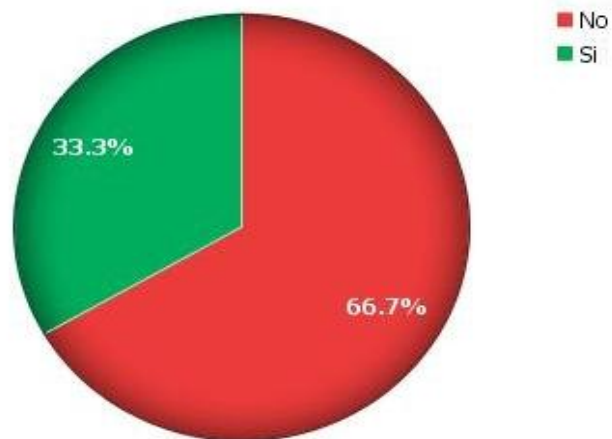
¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?



¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?



¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?

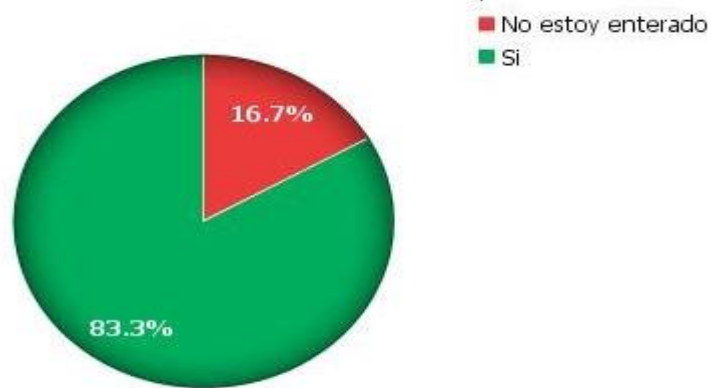


A nivel general, parece no mostrarse consistente en establecer, comunicar y monitorear los objetivos de la Corporación. Una percepción similar ocurre con los objetivos para cada actividad, no hay consistencia en su establecimiento y revisión periódica para comprobar que continúen siendo relevantes. Además parece no incluir criterios de cuantificación ni especificar los recursos necesarios para alcanzarlos, ni contar con la participación de los directores o supervisores responsables de actividades o departamentos en su determinación. Esto puede provocar que no se tengan en cuenta los riesgos que puedan llegar a tener al no establecer objetivos claros para la Corporación.

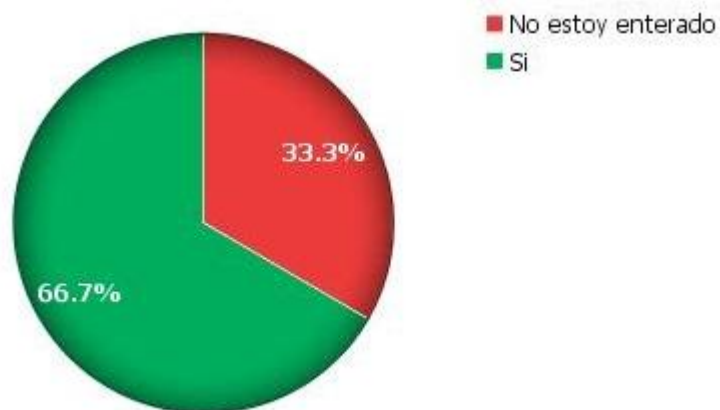
5.1.3 Actividades de Control. Para evaluar este componente, se realizan 8 preguntas, las cuales se promedian entre los encuestados y se realiza para cada pregunta una gráfica.

Gráficos 3. Actividades de Control

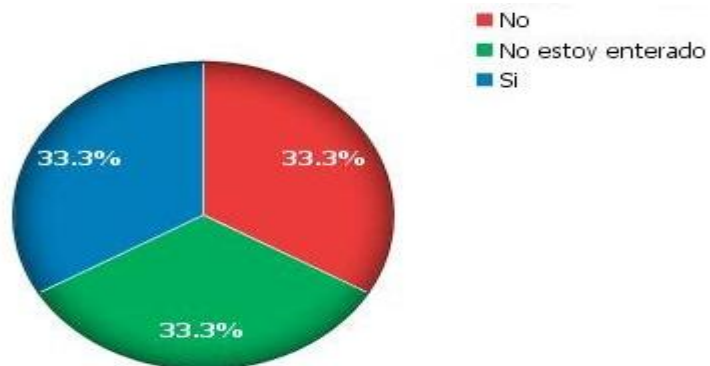
¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas internas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?



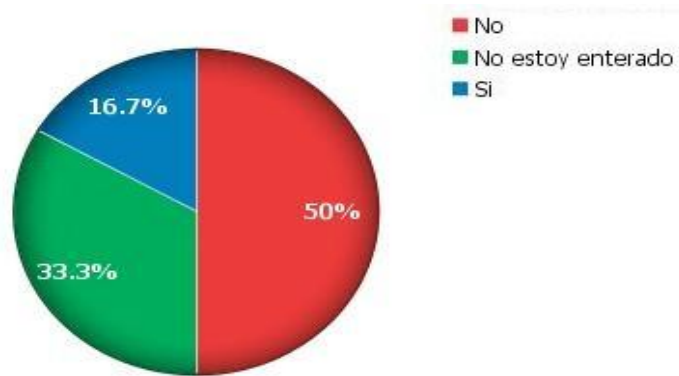
¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?



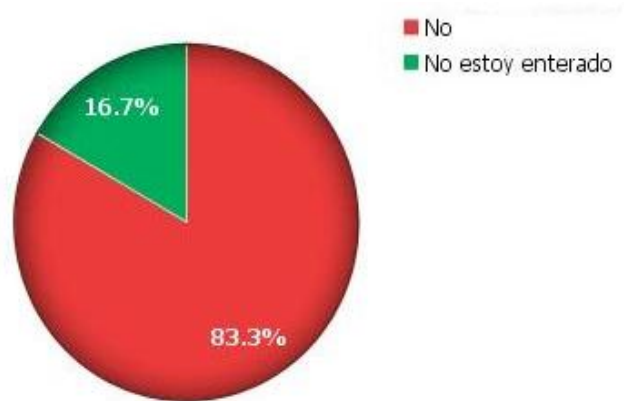
¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?



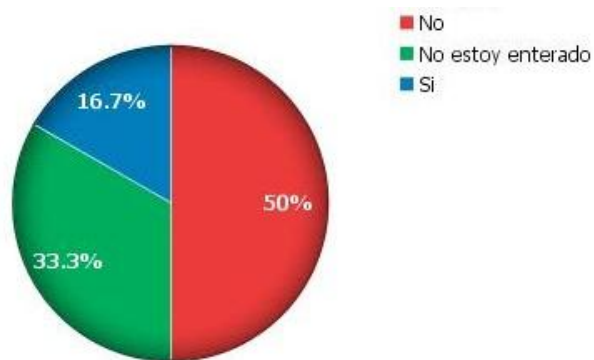
¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?



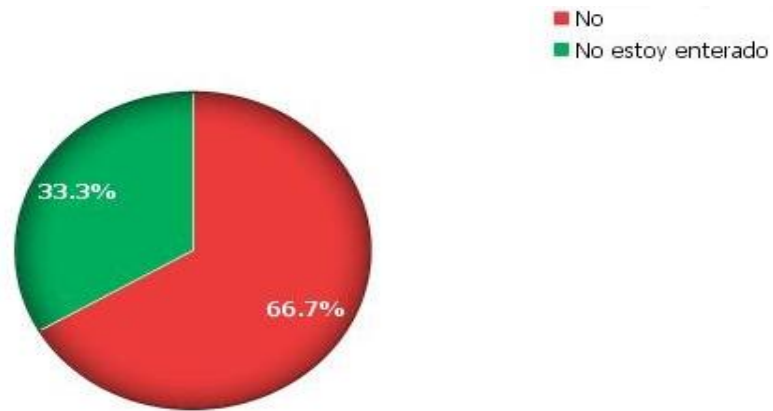
¿Se plantea un sistema de presupuesto?



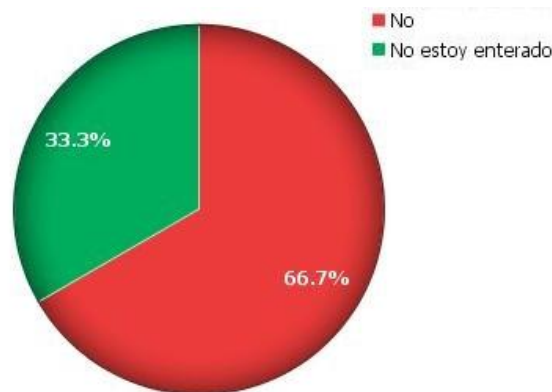
¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?



¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?



¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?



De acuerdo a las entrevistas, generalmente se siguen las prácticas contables y de cierre en las fechas establecidas, y la gerencia se hace cargo de la revisión de las estimaciones contables y sirve de gran apoyo en las transacciones que no son comúnmente usuales.

Por otro lado, no se encuentra totalmente identificado que la Corporación revisa periódicamente sus políticas y procedimientos para así poder determinar si éstas aún continúan siendo apropiadas para las actividades de la empresa.

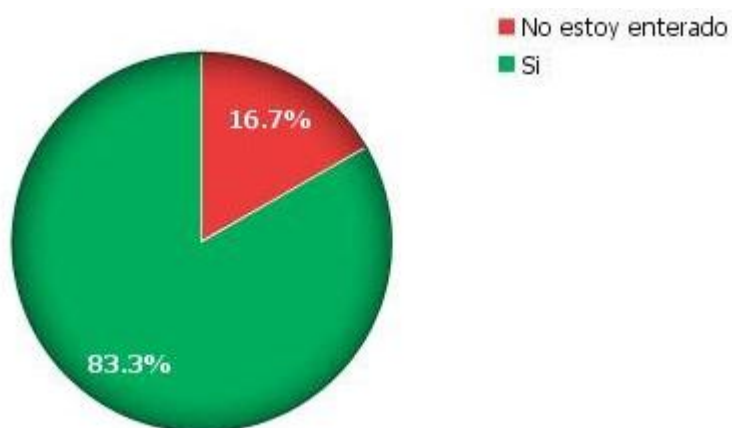
Ocurre lo mismo con el planteamiento de un sistema de presupuesto, puesto que los entrevistados coinciden en que no se plantean o en definitivas no están enterados de que exista un sistema de presupuesto.

Según los resultados de la encuesta, la gerencia no siempre establece procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos, lo mismo ocurre con los procedimientos para prevenir el acceso no autorizado a la información de documentos y la información electrónica no es respaldada diariamente ni guardada fuera de las instalaciones.

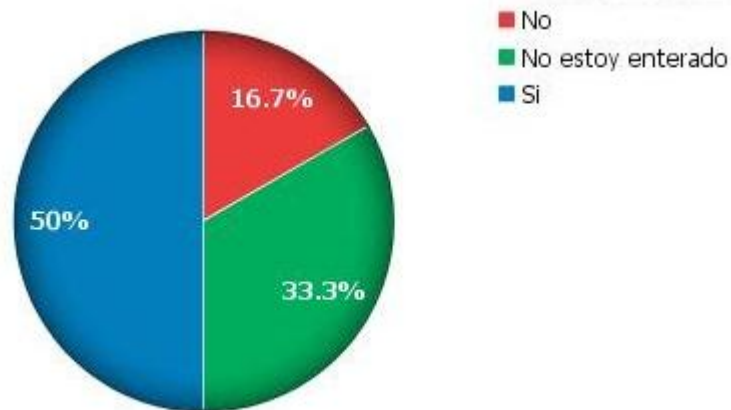
5.1.4 Información y Comunicación. Para este componente se realizan ocho (8) preguntas las cual se promedian y se realiza un gráfico para cada pregunta.

Gráficos 4. Información y Comunicación

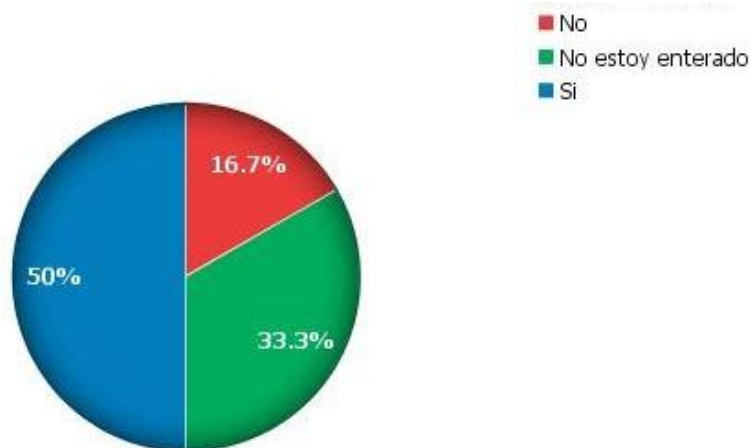
¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna?



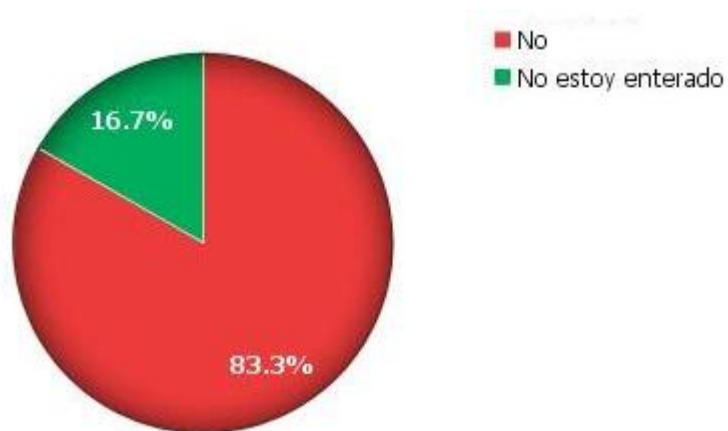
¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?



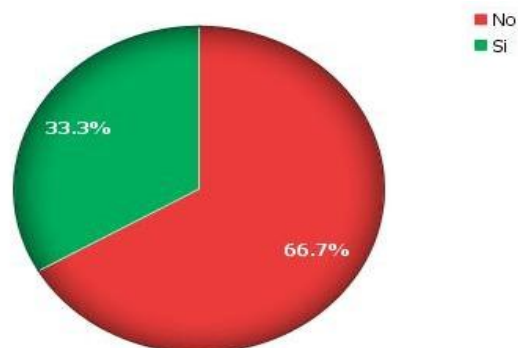
¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?



¿Son replicados los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?



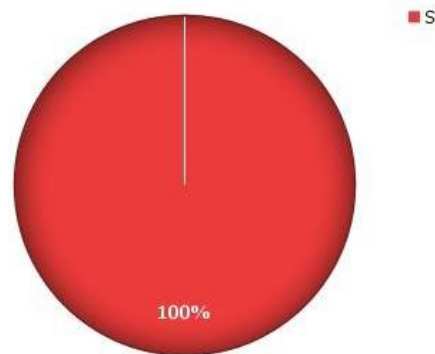
¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?



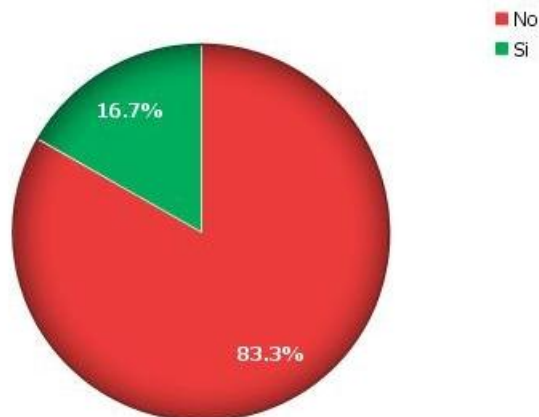
¿Existe un proceso adecuado y confidencial para que usted comunique situaciones impropias?



¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?



¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?



Los socios y la gerencia reciben suficiente información clara, oportuna y verás que les permite cumplir con todas sus responsabilidades.

Con respecto a la seguridad de la información no se presenta suficiente efectividad con el hecho de tener y manejar con copia de seguridad de los programas y los archivos importantes para el funcionamiento de la Corporación.

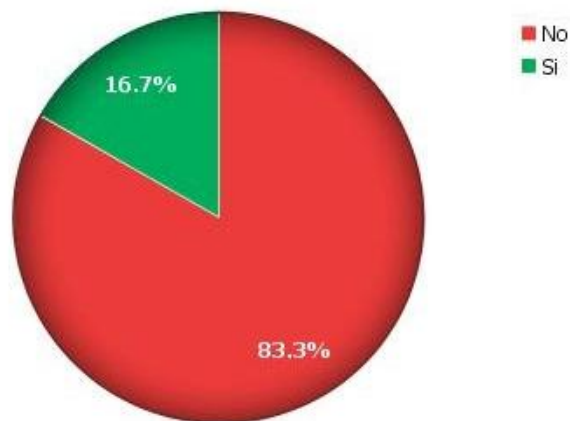
Se realiza un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones inadecuadas y dichas situaciones comunicadas son revisadas, investigadas y resueltas de una manera adecuada.

El personal informa que generalmente no cuentan con la información adecuada, oportuna y apropiada para así cumplir con las obligaciones de su trabajo.

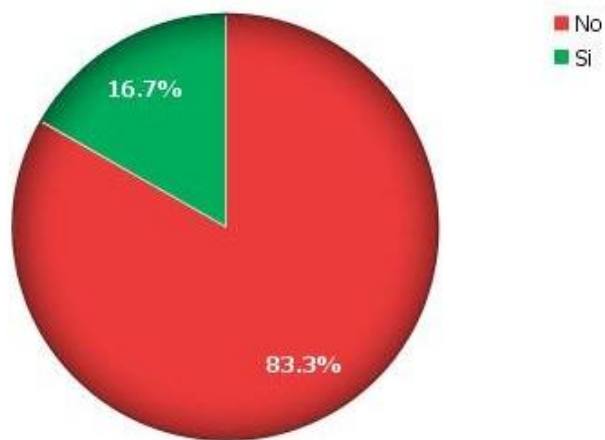
5.1.5 Actividades de Supervisión. Para este componente se plantean dos (2) preguntas enfocadas a percibir la existencia de un elemento de control y auditoría sobre los procedimientos y procesos de la empresa, se promedian las respuestas y se realiza un gráfico por cada pregunta.

Gráficos 5. Actividades de Supervisión

¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?



¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de supervisión?



No se realizan actividades de auditoría sobre los procesos y procedimientos para evaluar el control interno dentro de la Corporación

Por ello, es de vital importancia que la Corporación proponga o diseñe procesos de auditoría interna con el objetivo de evaluar y tomar decisiones constantemente sobre los aspectos de control interno y así poder mejorar y adecuar todas las falencias o problemas que se presenten.

6. DISEÑO SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CORPORACIÓN CLUB SABALETAS

6.1 DIAGNÓSTICO

Una vez evaluado y analizado el sistema de control interno, se establecen las siguientes falencias dentro de la Corporación:

- Existen comúnmente actividades incompatibles e inadecuadas que ponen en gran riesgo el disponible de la Corporación, por lo cual se debe revisar oportunamente para que no existan problemas a futuro.
- No existen ni se divulgan manuales de funciones y procedimientos de cada uno de los puestos de trabajos, por lo que se puede presentar procesos inadecuados.
- No se encuentran establecidos por escrito ni verbalmente procedimientos de control interno dentro de la Corporación que permitan la mejora de los procesos.
- No existe un código de ética y conducta ni comunicación del mismo que ayuden a generar conciencia en cada uno de los trabajadores sobre el adecuado respeto y demás valores éticos que se deben tener con todas las personas que hacen parte de la Corporación.
- No se identifican ni conocen cuáles son los riesgos del negocio, por ello, no dimensionan el alto grado de dificultad que pueden tener para seguir con la puesta marcha de la Corporación.
- No existe ni se establecen indicadores de gestión.
- No existen mecanismos para identificar los riesgos asociados que se presentan dentro de la Corporación.
- No se diseñan ni realizan planes estratégicos para el mejoramiento de los objetivos ni se plantea un diseño de presupuesto.

- No se realizan copias de seguridad de los archivos que son de gran importancia para la Corporación, por lo que si éstos se dañan o se pierden, no tienen la oportunidad de recuperarlos.
- No se limita el acceso a la información de la empresa.

6.2 MANUAL DE FUNCIONES

Una de las debilidades detectadas fue la falta de manuales de funciones y procedimientos de los empleados. Estos se diseñan a partir del interactuar con el empleado para establecer las funciones y procedimientos que ejerce, y observar sus actividades. A continuación se presenta el siguiente Manual de Funciones y Procedimientos que se deben llevar en cada puesto de trabajo:

MANUAL DE FUNCIONES JUNTA DIRECTIVA	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
--	-----------------------------------

1. PERFIL

A la Junta Directiva le corresponde la dirección estratégica y política de la Asociación. Además, de acuerdo con la Dirección Ejecutiva, establece las prioridades y objetivos anuales, así como controla su cumplimiento.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Determinar las políticas de gestión y desarrollo de la Corporación, así como controlar que el Presidente y los principales ejecutivos cumplan y se ajusten a las mencionadas políticas.

3. FUNCIONES

- Nombrar y remover libremente al Gerente de la Corporación y fijarle su remuneración.
- Determinar las cauciones y garantías que deban presentar los empleados de manejo y confianza de la Institución.
- Facultar al Gerente de la Corporación para celebrar los actos o contratos que sean aprobados por la Junta Directiva.
- Reglamentar todos los servicios que se establezcan en la Corporación..
- Fijar para períodos determinados no superiores a un (1) año las cuotas ordinarias de sostenimiento y las contribuciones,, aportes, donaciones y derechos que deban pagar los Socios para el sostenimiento de la Corporación, además de fijar tarifas de los servicios en el momento de su reglamentación.
- Autorizar al Gerente de la Corporación para abrir cuentas corrientes en Bancos o de Ahorro en Bancos y Entidades Financieras..
- Ejecutar las Resoluciones de la Asamblea que le conciernen y velar porque se cumplan todas las demás a través de los funcionarios competentes.

- Velar constantemente por la buena marcha y desarrollo de la Corporación, por el estricto respeto de los Estatutos y Reglamentos y porque los empleados bajo su dependencia cumplan con sus deberes.
- Nombrar al Presidente de la Corporación.
- Presentar a la Asamblea General ordinaria un informe sobre su gestión u la situación de la Corporación durante el período que concluye, acompañado del Balance General, Estado de Ingresos y Egresos, Estado de Fuentes Y Usos, Ejecución Presupuestal y la información complementaria sustentatoria del informe.
- Autorizar al Gerente para conseguir mandatarios judiciales en los casos donde la Corporación sea demandante o demandada.
- Y todos los actos que la Asamblea considere necesarias.

MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR PÚBLICO	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
---	-----------------------------------

1. PERFIL

Profesional con formación ética y responsabilidad social capaz de analizar problemas y formular soluciones que beneficien la puesta en marcha de la Corporación.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Seleccionar, diseñar y utilizar las técnicas y procedimientos apropiados para solucionar problemas contables, ajustándose a la normativa jurídica vigente y considerando su interrelación con los sistemas administrativos y con el contexto socio-económico en el que deben ser aplicados.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Profesional Contaduría Pública.
- Edad: Mayor de veinticinco (25) años.
- Conocimientos: Constante actualización en las normas vigentes legales.
- Experiencia del Cargo: Tres (3) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Analítico.
- Estratégico.

5. HABILIDADES LABORALES

- Evaluar información financiera y no financiera.
- Saber crear soluciones para los cambios que se presenten.

- Razonamiento lógico para un correcto análisis de las estrategias a seguir.
- Habilidad numérica para desarrollar estrategias útiles.

6. FUNCIONES

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Participar en las reuniones de la Junta Directiva con derecho a voz.
- Elaborar las declaraciones de impuestos a las ventas, al igual que las declaraciones de retención de impuesto de renta.
- Revisar las facturas de proveedores para su contabilización.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Y las demás funciones que sean pertinentes con su cargo o que le imparta la Junta Directiva.

1. PERFIL

Persona apta para liderar el proceso de planeación estratégica de la Corporación, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas para la empresa.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que se ofrecen en la Corporación, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Profesional Administrativo.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos Especial conocimiento en Gerencia.
- Experiencia del Cargo: Cuatro (4) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español e Inglés.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Habilidades Sociales.
- Capacidad de planificación y coordinación.
- Dinamismo en su ambiente laboral.
- Disciplina y entrega para desempeñar su cargo.
- Autocontrol y liderazgo con su equipo de trabajo.

5. HABILIDADES LABORALES

- Alto sentido de pertenencia con la Corporación.
- Tomar buenas decisiones en su ámbito laboral.

- Estar acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.

6. FUNCIONES

- Administrar todos los bienes de la Corporación de acuerdo a las limitaciones e instrucciones de los presentes Estatutos.
- Velar por la óptima prestación de los diferentes servicios que presta la Corporación ceñido a las reglamentaciones dictadas por la Junta Directiva para tales fines.
- Representar a la Corporación dentro de las restricciones de los presentes Estatutos o cuando se lo delegue expresamente la Junta Directiva de la Corporación.
- Presentar a la Junta Directiva dentro de los primeros quince (15) días de cada mes, los Estatutos Financieros con sus respectivos anexos acompañado de un informe de labores.
- Contratar y remover los empleados de la Corporación bajo su dependencia asignándoles su salario previa consulta a la Junta Directiva si éste fuese mayor a dos (2) salarios mínimos mensuales.
- Imponer sanciones a los empleados cuando estos lo ameriten ceñido a lo determinado en el reglamento interno de trabajo.
- Concurrir a las reuniones de la Junta Directiva con derecho a voz pero no a voto.
- Autorizar con su firma todos los documentos soporte de las operaciones desarrolladas en la Corporación.
- Ser el informado permanente de la Junta Directiva.
- Elaborar el presupuesto anual de ingresos y gastos que la Junta Directiva debe aprobar para presentarlo a la Asamblea.
- Las demás que se señalen y aquellas que en razón de su cargo le imparta la Junta Directiva.

1. PERFIL

Persona con actitud e interés en solucionar los inconvenientes que pudieran presentarse en su área a cargo.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Gestionar los aspectos que refieren a los clientes de restaurante, salones y demás a su cargo.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Estudio afín con el puesto.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos Especial conocimiento en Atención al Cliente
- Experiencia del Cargo: Dos (2) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Gestión de servicio y hospitalidad.
- Capacidad de comunicación verbal y escrita
- Responsabilidad.
- Carisma y amabilidad.

5. HABILIDADES LABORALES

- Trabajar en forma coordinada en su área.
- Supervisión de las operaciones que se presenten.
- Mantener un buen vocabulario.

6. FUNCIONES

- Supervisa las operaciones diarias del Departamento de Alimentos y Bebidas.
- Realiza control y análisis continuo para así optimizar los niveles de calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, las mercancías disponibles y la sanidad e higiene.
- Coordina y supervisa la preparación, presentación y servicio de productos alimenticios para asegurar siempre la más alta calidad. Establece y mantiene relaciones efectivas con los empleados.
- Desarrolla planes de entrenamiento y conduce entrenamientos en el sitio de trabajo para el personal del Departamento de Alimentos y Bebidas.
- Gestionar los aspectos que refieren a los clientes de restaurantes, bares y salones y demás áreas que lo requieran.
- Interactuar con los clientes e informar al personal de los problemas alimentarios y de las peticiones especiales, además de resolver las quejas o problemas de los clientes.
- Elaborar reportes de puntualidad, aseo, asistencia, y disciplina del personal a su cargo.
- Establece juntas periódicas con los empleados a fin de evaluar el servicio.
- Supervisa, controla y analiza, la práctica de inventarios de loza, cristalería y demás utensilios para servicio en los diferentes centros de servicio.
- Supervisa la calidad, rapidez, cortesía y continuidad en el servicio.
- Mantiene buena comunicación con el personal a su cargo.

1. PERFIL

Persona responsable y honesta con el manejo de efectivo, cheques, giros, entre otros, realizando correctamente las funciones que tiene a su cargo.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Corporación.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Curso en Técnico Financiero.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos: Especial conocimiento en el área de caja
- Experiencia del Cargo: Dos (2) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

3. HABILIDADES PERSONALES

- Discreción.
- Grado de precisión manual y visual.
- Ser ordenado y organizado.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.

4. HABILIDADES LABORALES

- Técnicas para el manejo de la caja.

- Entender el arqueo de caja.
- Saber realizar cálculos aritméticos.
- Adecuada atención al público.

5. FUNCIONES

- Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.
- Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Mantener un adecuado surtido de menudo para dar vueltos.
- Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- Entregar al jefe inmediato, los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la Corporación.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Preparar el reporte de caja diariamente.
- Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas.
- Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario.
- Atender a los clientes que necesiten información.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el gerente.

1. PERFIL

Persona con la capacidad de atender las solicitudes de los clientes de manera oportuna, prestando un buen servicio en el cual los terceros queden satisfechos con el servicio recibido.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto. El papel del mesero es de suma importancia, ya que él tiene que ponerse en el lugar del cliente y pensar por anticipado en lo que pueda gustarles y lo que les moleste.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Bachiller Académico.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos Especial conocimiento en Atención al Cliente.
- Experiencia del Cargo: Un (1) año mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Tolerancia.
- Amabilidad y carisma.
- Excelente presentación personal.
- Facilidad de expresión verbal.
- Vocación de Servicio.

5. HABILIDADES LABORALES

- Capacidad de resolver inconvenientes.
- Mantener un buen estado de ánimo para una buena atención.

- Identificar las necesidades de los clientes.
- Presentar siempre una buena educación y trato formal.

6. FUNCIONES

- Mantener perfectamente limpios y organizados los elementos de trabajo como mesas, sillas, cubiertos, estaciones de servicio y demás áreas afines a su cargo.
- Tener uso adecuado del vocabulario y formas de expresión tanto al cliente externo como con el cliente interno.
- Mantener excelente presentación personal y mucha paciencia al momento de atender al cliente.
- Conocer perfectamente la variedad del Menú y las existencias al momento de realizar la venta.
- Desarrollar funciones de venta.
- Conocer y aplicar el sistema para toma de órdenes y manejo de cuentas.
- Trabajar en función de la buena atención y solución de necesidades a los clientes.
- Solicitar cuentas al cajero y cancelar las mismas en representación del cliente.
- Portar siempre las herramientas necesarias para la perfecta atención a los clientes (comandas, lapiceros, encendedor, etc.).
- Dejar perfectamente limpias y ordenadas las mesas y sillas una vez terminado el servicio al igual que las áreas anexas.
- Supervisar de forma correcta y oportuna las labores desarrolladas en su área y otras afines.
- Prestar y supervisar la excelente prestación del servicio por parte de sus compañeros de trabajo.
- Informar cualquier situación anómala que afecte tanto las labores internas de la empresa, como el servicio prestado a los clientes.

MANUAL DE FUNCIONES COCINEROS	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
--------------------------------------	---------------------------------------

1. PERFIL

Persona responsable de la elaboración de los platos o menús en coordinación de todo el equipo de trabajo, ofreciendo un servicio de calidad a todos los clientes, socios, y demás

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Desempeñar, mantener y controlar que las aéreas de trabajo estén en las condiciones aptas de higiene para realizar su tarea. A su vez, tiene capacidad para utilizar correctamente la maquinaria, utensilios y elementos de uso de su área de trabajo, así como para evaluar el correcto funcionamiento de dichos elementos.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Bachiller Académico.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos: Especiales Curso de Culinaria.
- Experiencia del Cargo: Un (1) año mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Vocación y disciplina.
- Creatividad y habilidad.
- Tener buen aseo e higiene.

5. HABILIDADES LABORALES

- Capacidad de elaborar y supervisar la elaboración de preparaciones culinarias.

- Buen vocabulario como herramienta de comunicación y desarrollo en la actividad.
- Desarrollo de la destreza para el correcto y seguro tratamiento de las materias primas.

6. FUNCIONES

- Mantener perfectamente limpios y organizados todos los elementos de trabajo como estufas, ollas, cubiertos y demás áreas relacionadas directamente con su puesto de trabajo.
- Tener uso adecuado del vocabulario y formas de expresión tanto al cliente externo como con el cliente interno.
- Excelente presentación personal y mucha paciencia en la relación con sus compañeros de trabajo y clientes en general.
- Conocer perfectamente la variedad del Menú y las existencias al momento de realizar la venta y tener claridad sobre recetas estándar aplicadas de acuerdo a las políticas de la Corporación.
- Desarrollar funciones de control de inventarios y pedidos según lo requerido.
- Conocer y aplicar el sistema para toma de órdenes y manejos de pedidos de cocina.
- Trabajar en función de la buena atención y solución de necesidades de los clientes.
- Tener claridad sobre la ubicación de las herramientas necesarias para la perfecta atención a los clientes.
- Dejar perfectamente limpios y ordenadas las herramientas de trabajo una vez terminado su horario de trabajo.
- Supervisar de forma correcta y oportuna las labores desarrolladas en su área y otros lugares relacionados directamente con su puesto.

- Realizar una excelente prestación del servicio e informar los casos en los cuales sus compañeros no cumplan con dichos procesos.
- Informar cualquier situación anómala que afecte tanto las labores internas de la empresa, como el servicio prestado a los clientes.

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE NÁUTICA	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
--	---------------------------------------

1. PERFIL

Persona encargada de coordinar las operaciones náuticas que hayan lugar en la Corporación, capacitada en todo lo referente a las funciones a desempeñar.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Ejecutar de manera precisa cada una de las actividades que se desarrollen en el puesto de trabajo para cumplir así cada una de los puntos que deben efectuarse.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Técnico en Gestión Portuaria.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos: Especial experiencia en náutica en general
- Experiencia del Cargo: Tres (3) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Alta autonomía.
- Total responsabilidad.
- Disciplina y dinamismo.

5. HABILIDADES LABORALES

- Capacidad y comprensión para la resolución de problemas que se le presenten en su ámbito.
- Gestión, control y organización en las operaciones a realizar.
- Compromiso ético con su labor.

6. FUNCIONES

- Coordinar todas las operaciones náuticas.
- Ser responsable de todo el equipo de navegación de cada Motonave
- Supervisar la disciplina y cumplimiento laboral del personal bajo su mando.
- Coordinar el mantenimiento y limpieza interno y externo de las instalaciones y embarcaciones de acuerdo a la disponibilidad del personal.
- Supervisión de las maniobras de bajada y subida de las embarcaciones al mar.
- Atender diferentes autoridades que esporádicamente vienen a pasar revista a las motonaves “DIAN, GUARDACOSTA, ANTINARCÓTICOS ETC”.
- Ingresar y recibir embarcaciones con el visto bueno de Gerencia, previa revisión de la respectiva documentación y hacer el inventario inicial de todo lo que va a quedar depositado en la Corporación.
- Coordinar el mantenimiento y rocería de las zonas verdes.
- Colaborar para minimizar los impactos negativos o significativos que se puedan presentar en el Medio Ambiente, en las personas y en la Infraestructura por el desarrollo de la operación.
- Apoyo al Gerente en lo que requiera. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

1. PERFIL

Persona con capacidad de coordinar la planificación, ejecución y seguimiento de los programas, orientados al mantenimiento preventivo y correctivo de todos los servicios generales de la Corporación y proporcionar apoyo al resto del equipo de trabajo en el cumplimiento de sus objetivos.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de lo que se requiere en la Corporación, utilizando los procedimientos necesarios para garantizar el óptimo estado de los mismos.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Técnico en mantenimiento de equipos.
- Edad: Mayor de veinticuatro (24) años.
- Conocimientos: Especiales Curso de mantenimiento.
- Experiencia del Cargo: Tres (3) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Estimar la cantidad de materiales a utilizar.
- Detectar las fallas que se presenten y generar soluciones.
- Responsabilidad con carácter constante en el uso de los materiales de trabajo.

5. HABILIDADES LABORALES

- Manejo de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento.

- Esfuerzo físico de permanecer parado constantemente, caminar periódicamente.
- Levantar pesos esporádicamente, requiriendo un grado medio de precisión manual y de concentración visual.

6. FUNCIONES

- Revisar constantemente el tractor con el fin de que cumpla las condiciones necesarias para la realización de las labores diarias, mantenerlo limpio y organizado.
- Mantener control al manejo del combustible del tractor.
- Colaborar en el lavado de las lanchas si las hay.
- Tratar al cliente con cortesía, brindando su apoyo a las necesidades que se requieran.
- Realizar labor de vigilancia del cobertizo.
- Estar atento en la prestación de servicios a socios, invitados, particulares, y demás.
- Apoyo a su jefe inmediato en lo que requiera. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por el Jefe de Náutica.
- Colabora para minimizar los impactos negativos o significativos que se puedan presentar en el Medio Ambiente, en las personas y en la Infraestructura por el desarrollo de la operación.

MANUAL DE FUNCIONES DE VIGILANCIA	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
--	---------------------------------------

1. PERFIL

Aptitud física y capacidad psíquica para ejercer las funciones propias del puesto de trabajo.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Personal encargado de poner en marcha la seguridad integral de la Corporación, utilizando los medios técnicos de protección y los sistemas de control y alarmas, así como el arma reglamentaria.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Formación Vigilancia Profesional.
- Edad: Veinticinco (25) años en adelante.
- Conocimientos: Especiales Curso de Vigilancia y Seguridad.
- Experiencia del Cargo: Un (1) año mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Honestidad: Valor orientado a transparentar todas sus actuaciones, sin aprovechar su función para beneficio propio o explotar las condiciones de debilidad de sus semejantes que concurren a él para solucionar sus problemas sociales, económicos, culturales rechazando toda dadiva o prebenda destinada a beneficiar intereses particulares por sobre el bien general.
- Disciplina: Es un valor de metodología de trabajo para cumplir con sus obligaciones, entre las cuales esta su puntualidad, presentación personal, observancia de los procedimientos establecidos y respetar los conductos

regulares en la función operativa que deben desarrollar en su función de seguridad.

- Diligente: Valor destinado a demostrar inteligencia, razonamiento, metodología, rapidez y eficacia en el cumplimiento de sus deberes como guardia de seguridad eludiendo la desidia, tardanza o falta de ánimo en su trabajo.
- Lealtad: Se traduce en ser responsable con el propósito que está establecido para los guardias de seguridad en el sentido de entregar un servicio eficaz y eficiente y todo cuanto atente contra ello, se deberá denunciar para corregir, evitando caer en omisiones por un mal concepto de compañerismo al ocultar fallas, faltas y contravenciones que perjudiquen el sistema de seguridad.

5. HABILIDADES LABORALES

- Poseer la aptitud física y la capacidad psíquica necesarias para el ejercicio de las funciones propias del puesto.
- Conocimientos sobre uso de determinados instrumentos de defensa (incluidas armas de fuego).
- Poseer técnicas de autocontrol.
- Ser responsable en su trabajo.

6. FUNCIONES

- Revisar y verificar el correcto orden en la taberna, piscina, sede social y Portería.
- Encargarse de la vigilancia total en la Corporación Club Sabaletas.
- Controlar y registrar de forma correcta el ingreso de empleados en la tarjeta de control.
- Controlar y registrar el ingreso de todos los socios, afiliados y personas en general.

- Controlar y registrar el ingreso o retiro de algún elemento con su respectiva orden de salida.
- Reportar a Caja todo lo relacionado con los cobros a realizar por parqueos, invitados y embarques.
- Apoyo a su jefe inmediato en lo que requiera. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por el Jefe de Náutica.

MANUAL DE FUNCIONES SERVICIOS VARIOS	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
---	---------------------------------------

1. PERFIL

Persona idónea para realizar las labores de aseo de todas las instalaciones de la Corporación y así brindar comodidad a los funcionarios, socios, clientes, entre otros, en las áreas en las que se encuentran.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Prestar los servicios de aseo observando las normas de higiene y seguridad requeridas y necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Bachiller Académico.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos: En Servicios Varios.
- Experiencia del Cargo: Un (1) año mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Ser honesto.
- Ser responsable en sus labores.
- Ser organizado y tener liderazgo personal.

5. HABILIDADES LABORALES

- Manejo de equipos e insumos de aseo.
- Manipulación de artículos para mantener la Corporación en buen estado.
- Ser proactivo a la hora de desempeñar su cargo.
- Saber resolver inconvenientes que se puedan presentar en su área de trabajo y que afecten a terceras personas.

6. FUNCIONES

- Mantener perfectamente limpios y organizados todas las áreas de la Corporación Club Sabaletas, manteniendo los estándares de aseo y limpieza que se requieran.
- Organización y aseo de las matas y plantas.
- Limpieza y organización de la sede social, Kioscos y andenes, oficinas y otros.
- Lavado, limpieza y organización de Baños.
- Lavado de Manteles.
- Recolección de basuras en la sede y alrededores.
- Trabajar en función de la buena atención y solución de necesidades de los clientes.
- Dejar perfectamente limpias y ordenadas las herramientas de trabajo una vez terminado su horario de trabajo.
- Supervisar de forma correcta y oportuna las labores desarrolladas en su área y otros lugares relacionados directamente con su puesto.
- Realizar una excelente prestación del servicio e informar los casos en los cuales sus compañeros no cumplan con dichos procesos.
- Informar cualquier situación anómala que afecte tanto las labores internas de la empresa, como el servicio prestado a los clientes.

1. PERFIL

Piscinero con habilidades físico-intelectuales para la realización de actividades de mantenimiento y atención al cliente, posee habilidades de servicio y mantiene buenas relaciones con las personas generales de su entorno, es activo y ordenado.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Realizar labores de mantenimiento, orden y servicio al cliente, tanto en la piscina como en las zonas húmedas existentes en su área laboral.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Bachiller Académico.
- Edad: NO APLICA.
- Conocimientos: Especiales Curso de mantenimiento de piscinas y salvavidas.
- Experiencia del Cargo: Un (1) año mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Expresión Oral: Habilidad comunicativa que le permita interactuar con las personas que le rodean.
- Respeto: Capacidad de tolerar a todas las personas sin importar raza, sexo y/o condición económica.
- Vocación de Servicio: Estar dispuesto todo el tiempo a servir y ayudar en casos que se requieran.
- Lealtad: Virtud de cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.

5. HABILIDADES LABORALES

- Adaptabilidad: Cumplir reglas y órdenes pertinentes a lo largo de su labor.
- Agilidad: Manejar de forma rápida y eficaz todas las tareas y elementos que realiza.
- Priorización de Actividades: Realizar las funciones en forma ordenada ubicándolas por orden de importancia..
- Manejo de Recursos: Manejar de forma idónea los productos a su disposición.
- Subordinación: Seguir instrucciones dadas por su jefe inmediato ya sean orales y escritas, cumpliendo con ellas.

6. FUNCIONES

- Realizar labores de mantenimiento de piscina encaminadas a garantizar el normal funcionamiento de las áreas de recreación.
- Realizar las reparaciones locativas, preventivas y correctivas de acuerdo al plan de mantenimiento.
- Realizar pedido de los químicos necesarios para el mantenimiento del agua.
- Realizar funciones de mantenimiento de la aspiradora y demás implementos necesarios para su función.
- Vigilar el buen uso de las zonas húmedas.
- Proporcionar un adecuado servicio al cliente.
- Prestar servicio de salvavidas.
- Verificar el buen funcionamiento de los elementos electrónicos, físicos y químicos de las zonas húmedas.
- Mantenerse alerta a cualquier eventualidad.
- Revisar constantemente los jardines y zonas verdes de su alrededor.
- Las demás funciones designadas por el Gerente.

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE DE GERENCIA	CORPORACIÓN CLUB SABALETAS
--	---------------------------------------

1. PERFIL

Persona con capacidad de asistir todas las responsabilidades encargadas por Gerencia, realizando sus actividades de manera idónea y con toda la transparencia y responsabilidad posible.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Apoyar en todos los procesos administrativos que garanticen eficientemente el desarrollo de todas las operaciones que realice la Gerencia.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Carrera administrativa, bien sea profesional o técnica
- Edad: NO APLICA
- Conocimientos: Saber manejar todo lo referente a nivel Gerencial.
- Experiencia del Cargo: Dos (2) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Excelente ortografía y redacción.
- Buena actitud para manejar diversas situaciones.
- Paciencia y honestidad en todo el trabajo que desempeñe.
- Confidencialidad con todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la Corporación.

5. HABILIDADES LABORALES

- Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata.
- Amabilidad y disposición para atender a personas o usuarios.
- Capacidad para trabajar en equipo.

- Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias.
- Contribuir a la comunicación asertiva.
- Optimizar y controlar los recursos materiales asignados.
- Aprendizaje y habilidad para simplificar procesos.
- Solucionar problemas poco complejos.

6. FUNCIONES

- Estar siempre disponible para el manejo de los horarios de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Asiste en el análisis continuo para optimar los niveles de calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, mercancías, costos, sanidad e higiene.
- Se encarga de verificar las necesidades de su área y organizar los pedidos para la compra de los mismos, con la debida antelación.
- Coordina y supervisa, la preparación y presentación de los productos alimenticios para asegurar siempre la mejor calidad, con buenos costos.
- Asiste en las áreas administrativas respecto a datos como reportes, información estadística, manejo de eventos, porcentajes y demás referentes a su cargo.
- Coordina todo lo relacionado con la elaboración de banquetes, eventos y elaboración publicitaria para las carteleras, cotizaciones, atención al cliente y demás.
- Se encarga de la elaboración y verificación de inventarios y es la responsable de aclarar las novedades que en el mismo se presenten.
- Revisa periódicamente las instalaciones y el aseo de la sede social y alrededores.
- Apoyo al Gerente en lo que requiera. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

1. PERFIL

Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en la Unidad de Tesorería, chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por el cumplimiento de las actividades que garanticen la recepción y el control de los procesos contables que se lleven en la Corporación, con el fin de tener siempre información idónea y oportuna.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Técnico Contable, Estudiante de Contaduría Pública de semestre mayor del séptimo.
- Edad: NO APLICA
- Conocimientos: En área contable y financiera.
- Experiencia del Cargo: Tres (3) años mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Tener iniciativa para resolver problemas inmediatos.
- Manejo de Sistema Contable.
- Expresarse correctamente en forma verbal y redacción de informes.
- Habilidad para organizar y liderar un equipo local.
- Tener buena orientación y predisposición para con sus miembros de trabajo.

5. HABILIDADES LABORALES

- Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Analizar los movimientos de ingresos y egresos.
- Comprender las situaciones pertinentes en el área financiera.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.
- Mejoramiento profesional en el área de finanzas.

6. FUNCIONES

- Manejo de la caja menor, compras y demás necesidades que dicho puesto requiera.
- Recepción y contabilización de facturas de gastos, digitación de inventarios, Conciliaciones Bancarias y demás procesos contables requeridos.
- Mantener el archivo de proveedores. Coordinar el pago a estos, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Archivo de facturas secuenciales de contabilidad.
- Coordinación de la entrega de información a los contadores. Actualización continua de los archivos.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar.
- Elaboración de reporte diario de ventas.
- Realizar las facturas sean autorizadas por la Gerencia cuando se debe realizar una compra. Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de Gerencia.
- Liderar y promover equipos de mejoramiento continuo.
- Apoyo al Gerente General en lo que requiera. Realiza cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

1. PERFIL

El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado / parado constantemente, transportando periódicamente, y levantar pesos esporádicamente; requiriendo un grado bajo de precisión manual y un grado medio de concentración visual.

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la Corporación, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- Educación: Bachiller Académico.
- Edad: Mayor de 24 años
- Conocimientos: Saber manejar aparatos electrónicos principalmente el celular para cualquier problema que se pueda presentar.
- Experiencia del Cargo: Seis (6) meses mínimo de experiencia.
- Idioma: Español.

4. HABILIDADES PERSONALES

- Tener buenas aptitudes para conducir una motocicleta (si posee una) en todo tipo de carreteras y en toda clase de condiciones climáticas.
- Buena disposición con el hecho de trabajar solo.
- Ser capaz de trabajar bajo presión.
- Ser formal y digno de confianza.
- Ser capaz de llevar a cabo reparaciones sencillas en su propia moto.

5. HABILIDADES LABORALES

- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma razonable y propositiva, con sentido crítico, orientado a lo constructivo con juicios asertivos. La habilidad de saber cuándo cómo y a quién expresar preguntar para llevar adelante un propósito.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad del colaborador para establecer relaciones de cooperación con sus compañeros, fomentando sinergias, a fin de que cada uno pueda desempeñar las responsabilidades de su cargo.
- **Iniciativa:** Capacidad de mostrar caminos a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y prospectiva, marcar el rumbo no sólo de palabras sino por medio de acciones concretas

6. FUNCIONES

- Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, boletines, memorandos, órdenes de pagos, circulares, invitaciones y participaciones entre las dependencias de la Corporación, socios, clientes, entre otros.
- Retirar de las diferentes dependencias, organismos, instituciones, fundaciones, los diferentes comunicados, encomiendas, documentos, etc.
- Efectuar operaciones y gestiones bancarias tales como, depósitos de cheques, efectivo, efectivo, consignaciones, transacciones, entre otros.
- Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieran, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Reportar a Tesorería los gastos ocasionados por transporte.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Corporación.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

6.3 IDENTIFICACIÓN PUNTOS DÉBILES

Con base en el diagnóstico, a continuación se redactan los puntos débiles que actualmente posee la Corporación por las falencias detectadas, además se plantean las medidas inmediatas que se pueden ejecutar para mejorar y evitar los riesgos:

Tabla 3. Puntos débiles detectados en el análisis documental

FALENCIAS DETECTADAS	RIESGO ASOCIADO	PROPUESTA DE MEJORA O SOLUCIONES
Funciones incompatibles	Pérdidas económicas porque se maneja el manejo de cobranza, recaudo, elaboración de recibos y comprobantes de ingreso en una sola persona. La falta de filtros y controles puede hacer que se comentan errores.	Segregar funciones incompatibles
Ausencia de arqueos de caja y soporte		Realizar arqueos de caja diarios
No existe una política para el manejo del disponible		Diseñar e implementar políticas
No existe evidencia de auditoria para el disponible		Realizar auditorías periódicas
Responsabilidades y procedimientos inadecuado		Diseñar manuales de funciones y procedimientos
No se hace arqueo de caja		Realizar arqueos diarios de caja
Los gastos se autorizan únicamente por la gerencia	La Gerencia es la única autorizada para desembolsos. El riesgo se da en que este es el único con firma autorizada y puede utilizar los dineros de manera inapropiada	Segregar funciones de autorización de gastos
No hay política de gastos definida y documentada		Diseñar una política de gastos
No se hace control sobre los suministro de oficina		Hacer control de todos los suministros
Hay personal sin afiliar a seguridad social	Se pueden presentar demandas laborales, pérdidas económicas que se pueden dar porque no se controlan las afiliaciones a seguridad social. Por otro lado, no están por escrito las funciones y procedimiento que debe cumplir cada trabajador y esto puede generar desorden que generan falta de compromiso de los trabajadores	Afiliar a las personas a seguridad social
No se hace provisión de prestaciones sociales		Hacer provisión de prestaciones sociales
No hay soporte de los pagos de nómina		Implementar soportes de pago de nómina
No hay manuales de funciones ni procedimientos		Diseñar manuales de funciones y procedimientos
Se carece de algunos contratos de trabajo		Implementar contratos de trabajos a todos
No hay código de ética y conducta		Diseñar un código de ética y conducta
No hay una política para el manejo de ctas x cobrar	Pérdidas económicas porque las actividades de cobranza y recaudos se ejecutan por la misma persona. Esto genera que se presenten manejos inapropiados	Diseñara políticas de cuentas por cobrar
Actividades y funciones incompatibles		Segregar funciones incompatibles
No hay manuales de funciones y procedimientos		Diseñar manuales de funciones y procedimientos
No hay políticas de cuentas por pagar	Pérdidas económica si la persona encargada actuara deshonestamente	Diseñar políticas de cuentas por pagar
Actividades y funciones incompatibles		Segregar funciones incompatibles
No hay manuales de funciones ni procedimientos		Diseñar manuales de funciones y procedimientos

Tabla 4. Falencias detectadas por componentes

FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTES	RIESGO ASOCIADO	PROPUESTA DE MEJORA O SOLUCIONES
ENTORNO DE CONTROL		
Carencia de código de ética y conducta	Conductas impropias de los empleados que atente con el buen funcionamiento de la Corporación	Diseñar un código de ética y conducta
Carencia de manuales de funciones y procedimientos	Falta de compromiso de los empleados y falta de interés para realizar sus labores	Diseñar y entregar manuales de funciones y procedimientos
Falta de programas de capacitación y entrenamiento	Errores en los trabajadores que le cuesten dinero a la Corporación o atente con el patrimonio de esta	Diseñar e implementar un programa de capacitación
Ausencia de evaluaciones de control interno	Conductas y procedimientos inapropiadas que afecten el funcionamiento de la Corporación	Establecer un mecanismo de evaluación del control interno
Ausencia de mecanismos para identificar y controlar riesgos	Pérdidas económicas o de Patrimonio	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos
Falta de normas y procesos para la contratación de personal	Falta de compromiso de los empleados y falta de interés para realizar sus labores	Diseñar un proceso de selección de personal

EVALUACIÓN DE RIESGO		
No se diseñan planes estratégicos	Pérdida de oportunidades en el mercado	Diseñar planes estratégicos
No se establecen indicadores de gestión	Pérdida de información para la toma de decisiones importantes para la Corporación	Establecer indicadores de gestión
El personal no participa en el diseño de los objetivos	Falta de compromiso del personal de la Corporación	Integrar al personal en el diseño de objetivos
No se evalúan los riesgos	Pérdidas económicas o de patrimonio	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos
ACTIVIDADES DE CONTROL		
No se plantea presupuesto	Pérdidas económicas por falta de control	Diseñar y ejecutar presupuesto
No hay limitaciones de acceso al sistema de la Corporación	Pérdida de información de la Corporación	Limitar el acceso a la información de la Corporación
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
No se hace copia de seguridad de la información de la Corporación	Pérdida de información importante y relevante para la Corporación	Hacer diariamente una copia de seguridad de los archivos
No se comunica al personal las funciones a desempeñar	Falta de compromiso del personal de la Corporación	Comunicar al personal sus funciones a cumplir
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		
No se revisa ni evalúa el control interno	Pérdidas por falta de control	Establecer un programa de evaluación del control interno

6.4 DETERMINACIÓN DE SOLUCIONES

6.4.1 Entorno de Control. En este componente, se plantean cinco (5) propuestas de mejora o soluciones para llevar a cabo en la Corporación:

6.4.1.1 Diseño de un código de ética y conducta. Tomando como base, que una de las carencias de la empresa con referencia al control interno, es la falta de un código de ética, y la divulgación de su contenido, se propone el diseño del mismo, teniendo en cuenta que para lograr realizar con éxito un Código de Ética Empresarial, la comunicación en la empresa debe ser mutua, es decir, los propietarios y gerentes se esfuerzan para asegurar que los empleados y agentes entiendan sus estándares, procedimientos y expectativas, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 5. Pautas para Diseño de un Código de Ética

PAUTAS PARA DISEÑO DE UN CÓDIGO DE ÉTICA	
IDENTIFICACIÓN DEL MARCO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA	Se debe establecer el marco de actuación legal de la empresa e identificar sus compromisos con la sociedad.
ESTABLECER RIESGOS	Una vez establecidos los riesgos, es posible diseñar las pautas de un código de ética a fin de que estos sean acordes con las necesidades de la Corporación.
ESTABLECER Y DELIMITAR RESPONSABILIDADES	A fin de que cada empleado sea capaz de conocer sus limitaciones y alcances dentro de la Corporación.
IDENTIFICAR PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS ACERCA DE LA ÉTICA	Con el fin de establecer expectativas y necesidades de información sobre ética y pautas de conducta.

6.4.1.2 Diseño de Procesos. Se elabora el diseño de los procesos que se llevan a cabo en el ingreso de invitados a la Corporación por parte de los Socios, en las compras, en la Zona Náutica, en el control diario de la piscina, en el control de entrega de Mensajería, en el Inventario y en los Activos Fijos.

- **Ingreso de invitados a la Corporación por parte de los Socios.** Para el ingreso del personal, el socio debe registrar en un formato (Ver Tabla 6) el cual debe estar firmado por este, donde se incluye los nombres de los invitados. El socio es responsable del comportamiento del personal invitado y éste debe de cancelar un precio por la entrada a la Corporación el cual lo fija la Junta Directiva.

Tabla 6. Ingreso de Invitados por parte de los socios

CORPORACIÓN CLUB SBALETAS DE BUENAVENTURA		
AUTORIZACIÓN DE INGRESO A INVITADOS		
Fecha _____		
Por medio de la presente autorizo bajo mi responsabilidad el ingreso a las instalaciones de la Corporación de las siguientes personas:		
No.	Nombre	Cédula o Tarjeta Identidad
1)	_____	_____
2)	_____	_____
3)	_____	_____
Mis invitados cancelarán los servicios de:		
-Piscina	()	
-Bar	()	
-Restaurante	()	
-O los servicios estarán a mi cargo y se llevarán a mi cuenta		()
FIRMA DEL SOCIO		TELÉFONO
CC		

- **Proceso de Compras.** Para las compras de la cocina, se utiliza el formato de solicitud de compra (Ver Tabla 7), este lo recibe el Asistente de Alimentos y Bebidas y autoriza por medio de una orden de compra firmada por Gerencia. Luego se procede a realizar el pedido; cuando éste llegue, se verifica con la orden de compra si el pedido llegó completo, esto se realiza en conjunto con el Asistente de Alimentos y Bebidas y el Cocinero, se recibe con el respectivo sello y finalmente es dirigido a Gerencia.

Tabla 7. Solicitud de Compra

COMESTIBLES GENERALES	UNIDAD	INVENTARIO FISICO	CANT A PEDIR	SALSAMENTARIA y EMPACADOS FRIOS	UNIDAD	INVENTARIO FISICO	CANT A PEDIR
Aceite	Galon			Chorizos	Paquete		
Arequipe	Unidad			Hamburguesa	Paquete		
Arroz	Libra			Jamon Tajado	Paquete		
Arveja	Lata			Nuggets De Pollo	Paquete		
Atun en aceite Lata x 184 gramos	Lata			Salchica Tradicional	Paquete		
Azucar	Libra			Salchicha Ranchera	Paquete		
Brevas	Frasco			Tocineta	Paquete		
Café	Libra						
Caldo De Gallina	Paquete			AVES Y CARNES	UNIDAD	INVENTARIO FISICO	CANT A PEDIR
Canela	Paquete			Pechuga de Pollo	Libra		
Cerezas	Frasco			Costilla de Cerdo	Libra		
Champiñon	Lata			Lomo de Cerdo	Libra		
Chocolate	Libra			Costilla Res	Libra		
Ciruela Pasa	Libra			Lomo Viche	Libra		
Color	Libra			Carne cadera	Libra		
Curry	Libra						

Durazno Melocoton	Lata			FRUTAS y VERDURAS	UNIDAD	INVENTARIO FISICO	CANTIDAD A PEDIR
Galleta de soda pte x 9	Paquete			Aguacate	Libra		
Galletas Wafer	Paquete			Banano	Libra		
Garbanzo	Libra			Limon	Libra		
Leche Condensada	Lata			Lulo	Libra		
Mayonesa	Galon			Mango	Libra		
Mermelada	Paquete			Naranja común	Libra		
Milo	Frasco			Piña	Libra		
Mostaza	Galon			Ajo	Libra		
Panela	Libra			Albahaca	Atado		
Pasta Para Sopa	Paquete			Apio	Libra		
Sal	Libra			Arracacha	Libra		
Salsa de Aji	Frasco			Brocoli	Libra		
Salsa de Tomate	Galon			Cebolla Cabezona Blanca	Libra		
Salsa Negra	Galon			Cebolla Larga	Libra		
Vinagre Blanco	Galon			Cilantro	Atado		
				Cimarron	Atado		
EMPACADOS	UNIDAD	INVENTARIO FISICO	CANT A PEDIR	Coliflor	Libra		
Empanadas	Paquete			Esparrago verde	Libra		
Miga de Pan	Paquete			Espinaca hojas	Libra		
Pan Tajado	Paquete			Habichuela	Libra		
Pan Hamburguesa	Paquete			Lechuga	Unidad		
Papa Francesa	Kilo			Mazorca	Unidad		
				Oregano	Atado		

- **Proceso de Zona Náutica.** El socio poseedor de una embarcación que desee hacer uso del servicio náutico, está obligado a inscribirla en el Club mediante la presentación de los siguientes documentos:

- a) Matricula expedida por la Capitanía de Puertos.
- b) Certificado de inspección anual.
- c) Certificado registro del motor.
- d) Manifiesto de la DIAN de los motores y su respectiva factura.
- e) Certificado de inspección de los equipos de radios y comunicación.
- f) Factura del equipo de comunicación.
- g) Certificado Nacional de Seguridad.
- h) Certificado de inspección del casco.
- i) Certificado del número máximo de pasajeros y tripulantes.
- j) Fotocopia de la cédula de ciudadanía del propietario, armador y motorista de la motonave.

Los documentos antes mencionados reposarán en una carpeta por embarcación y estarán a disposición de la autoridad competente que lo requiera.

Al tener los documentos solicitados, se debe realizar el pago del mes por anticipado y se le informa al jefe de Náutica el nombre de la Motonave, y que el pago ya se encuentra efectuado para así poder realizar el ingreso de la Motonave a la Corporación.

- **Control diario de la Piscina.** A diario se debe llenar un formato del control de la piscina. (Ver Tabla 8.)

Tabla 8. Control Diario de Piscina



CORPORACION CLUB SABLETAS DE BUENAVENTURA

CONTROL DIARIO DE PISCINA

CONVENCIONES		PH	ENTRE 7,5 Y 7,8 IDEAL	MAJOR A 7,8 MUY ALTO	MENOR A 7,5 MUY BAJO	CONSUMO DE MATERIALES QUIMICOS				LIMPIEZA GENERAL Y CONDICIONES SANITARIAS				
		CLORO	ENTRE 2,4 A 3,6 IDEAL	MAJOR A 3,6 MUY ALTO	MENOR A 2,4 MUY BAJO									
Dia	Hora de la Muestra	Análisis FísicoQuímico		CUMPLE		CANTIDAD EN KILOS				Hora Lavado de Filtros	Hora Limpieza y Puesta en Funcionamie nto	Muestra de hongos	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
		CLORO	PH	SI	NO	CLORO	SODA	SULFATO ALUMIN	PIEDRA LUMBRE					

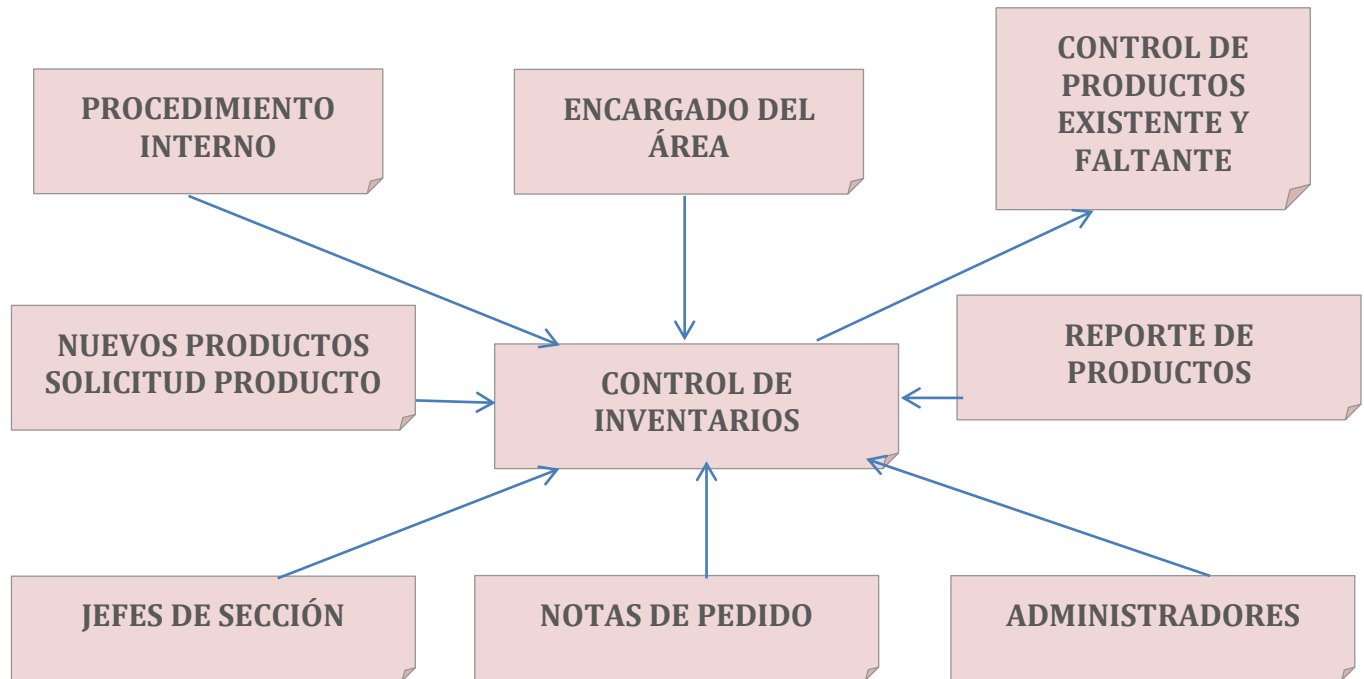
-Control entrega de mensajería. El mensajero debe llevar consigo un formato (Ver Tabla 9) en el cual se evidencia y se verifica la documentación que se reparte.

Tabla 9. Formato Mensajería

CORPORACION CLUB SBALETAS			
ENTREGA DOCUMENTOS MENSAJERO			
FECHA			
DOCUMENTO	RECIBIDO CLIENTE	DEVUELVE MENSAJERO	RECIBE ADMINISTRACION

- **Proceso de Inventarios.** Para llevar a cabo un adecuado control de inventarios, se debe tener en cuenta muchos aspectos que ayuden al continuo mejoramiento de estos.

Figura 12. Proceso de Inventarios



Llevar a cabo un proceso de inventario, reduce los errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos:

- a) El procedimiento interno regula el control de inventarios.
- b) El encargado del área es el encargado del control de inventarios.
- c) El control de inventarios cumple con el control de productos existentes y faltantes.
- d) Los Jefes encargados de esta área consultan como se encuentra el control de los inventarios.

- e) Tomar nota de los pedidos a realizar ayuda a mantener un control de inventarios.
- f) Todo lo que se encuentre en inventarios debe estar protegido sobre cualquier deterioro que pueda causarle.
- g) Realizar periódicamente cada uno de los inventarios que se encuentren en la Corporación.
- h) Revisión constantemente de materiales defectuosos u obsoletos y tomar los correctivos correspondientes.
- i) Preparar instrucciones físicas para verificar los inventarios físicos.

-Proceso de Activos Fijos. Para llevar a cabo un adecuado control interno de los Activos fijos, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

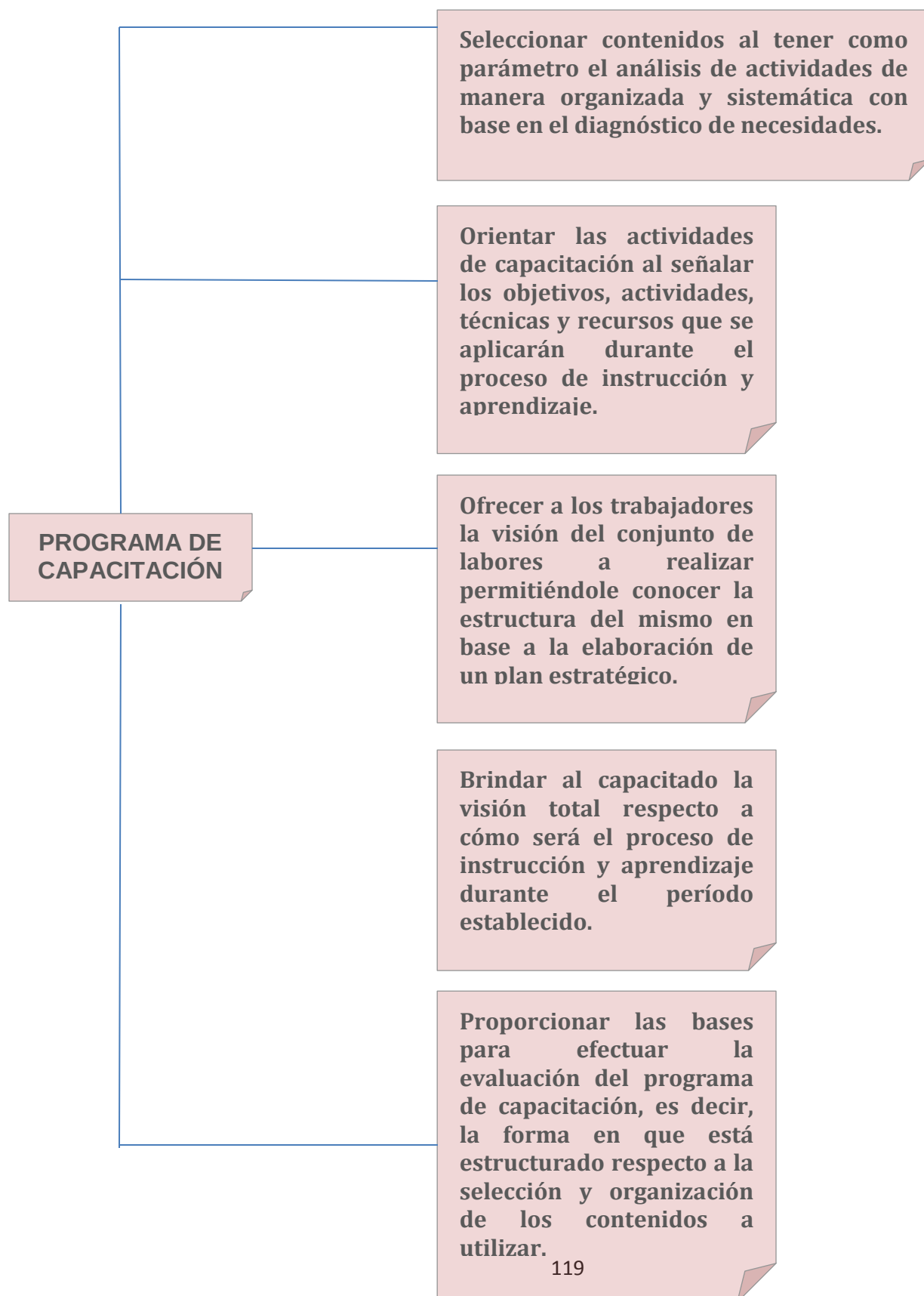
- a) Comprobar la existencia física de los activos fijos.
- b) Evidenciar las respectivas autorizaciones tanto para la venta como para la compra de los respectivos activos fijos.
- c) Verificar que los activos fijos sean propiedad de la Corporación.
- d) Verificar la adecuada valuación de los activos fijos.
- e) Comprobar que el compute de la depreciación se haya hecho de con métodos aceptados y bases razonables.
- f) Comprobar que haya consistencia en el método de valuación y en el cálculo de la depreciación.
- g) Comprobar su adecuada presentación y revelación en los Estados Financieros.
- h) Verificar que los activos fijos estén adecuadamente asegurados.

6.4.1.3 Diseño de un programa de Capacitación. Teniendo en cuenta que una de las falencias que se presentan es la falta de un programa de capacitación, se propone el diseño del mismo para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos que disponen donde se requiere planificar y sistematizar las actividades.

Es por ello que elaborar programas de capacitación adquiere mucha importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capaciten a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

El programa de capacitación se es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción y aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Figura 13. Diseño de un programa de capacitación



6.4.1.4 Mecanismos para identificar y controlar riesgos. El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos. Entre los factores externos deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los factores internos se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

Tabla 10. Identificación de Riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
--------	-------------	------------------------

- **Riesgo:** Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.¹²

- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.¹³

¹² PINILLA Forero José Dagoberto. Teoría Básica de la Auditoría Integral.

¹³ PINILLA Forero José Dagoberto. Teoría Básica de la Auditoría Integral.

- **Posibles consecuencias:** Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Análisis del Riesgo. El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos.

6.4.1.5 Diseño de un proceso de Selección de Personal. Para la empresa se puede definir el siguiente proceso de selección de personal:

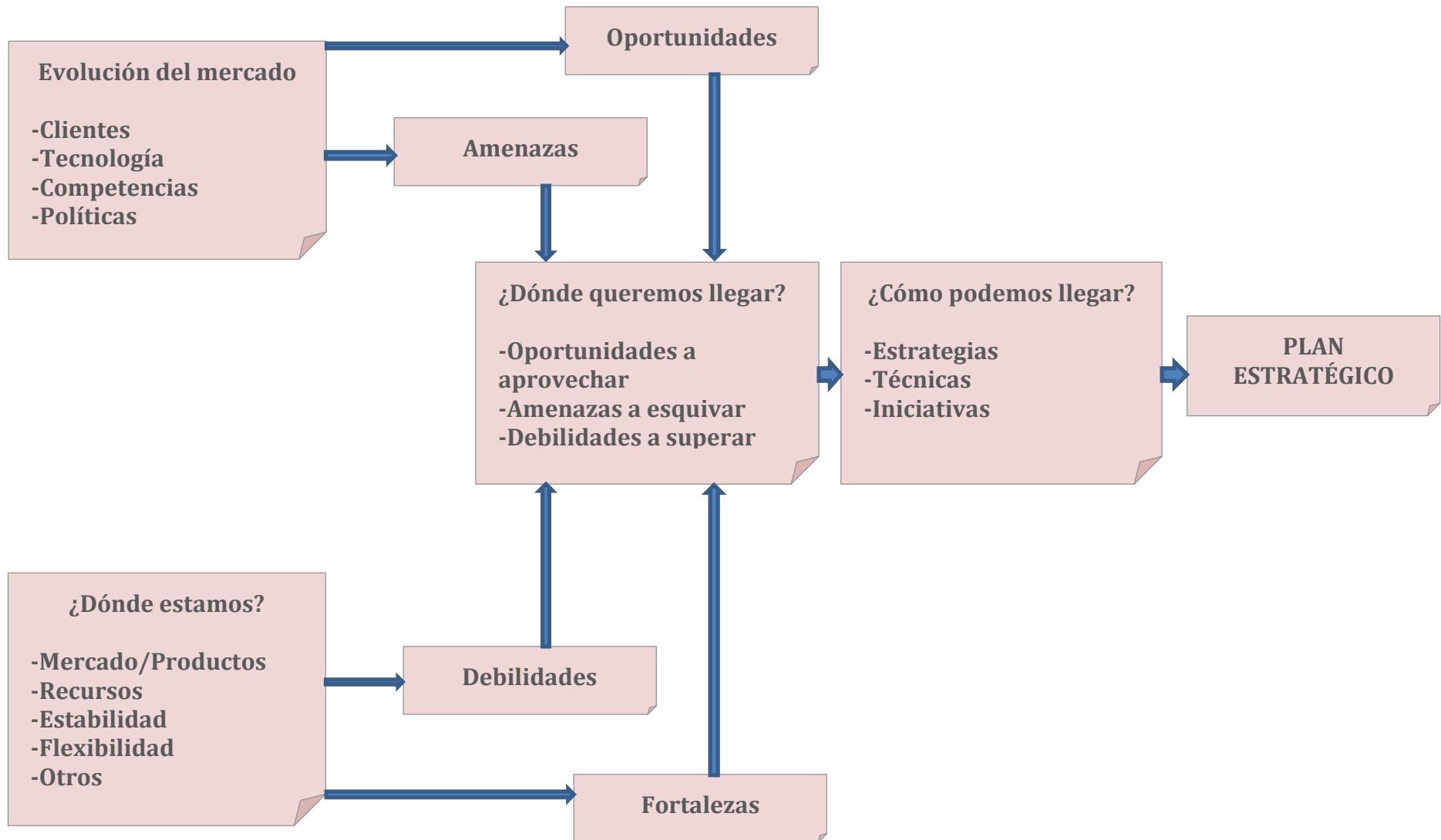
Figura 14. Selección de personal



6.4.2 Evaluación de Riesgo. En este componente, se plantean tres (3) propuestas de mejora o soluciones para llevar a cabo en la Corporación:

6.4.2.1 Diseño de planes estratégicos. Debido a la falta de planes estratégicos se realiza el diseño del mismo.

Figura 15. Diseño de planes estratégicos



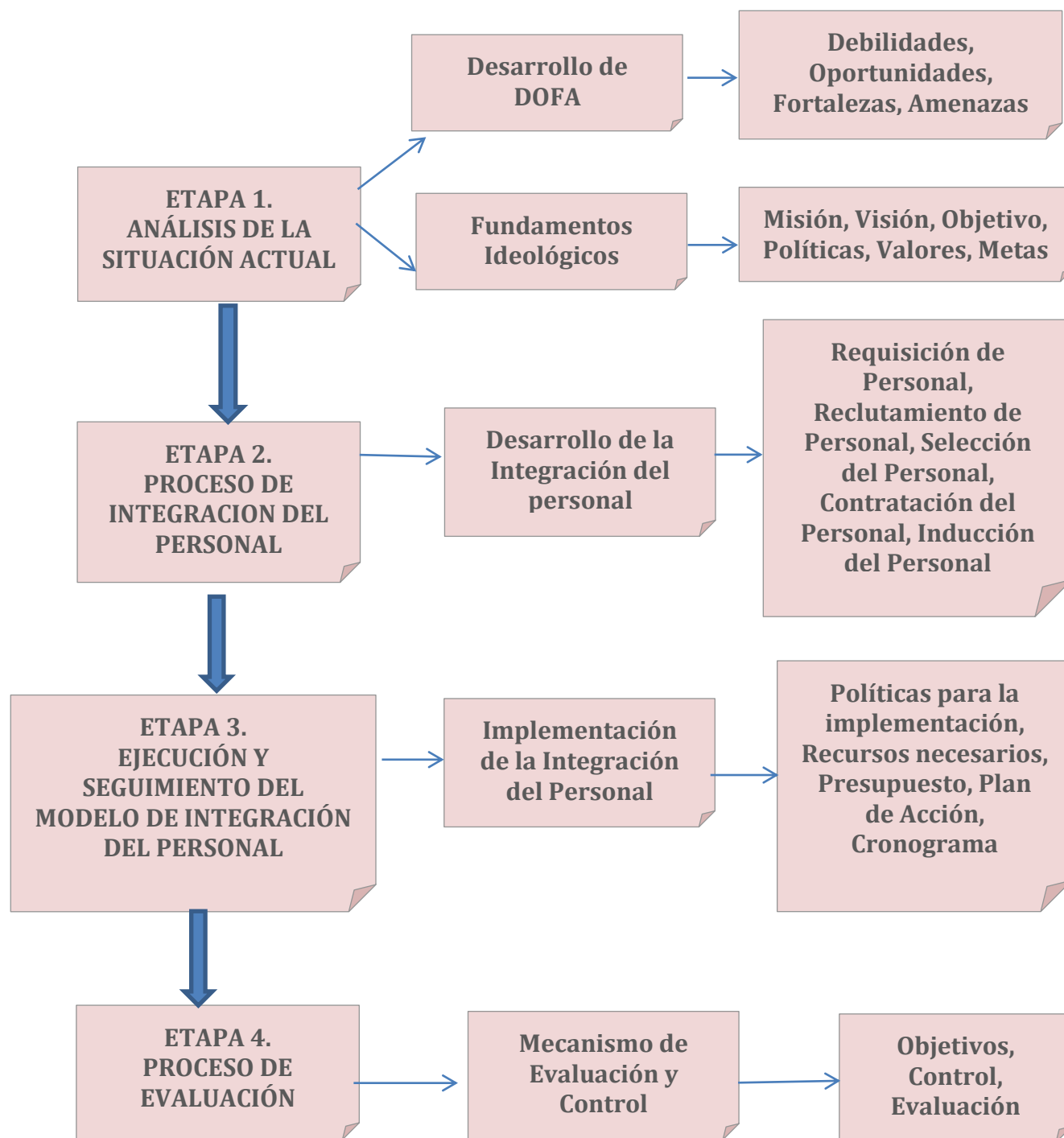
6.4.2.2 Establecer indicadores de gestión. En los indicadores de gestión se reflejan las consecuencias de acciones tomadas en el pasado, y el objetivo principal es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar a presente y en el futuro. Debido a la falta de indicadores de gestión dentro de la Corporación, se plantea un modelo

Tabla 11. Establecer indicadores de gestión

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Planeación Estratégica	Desempeño global de la Corporación	Largo Plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y Mediano Plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la Corporación
Planeación Operativa	Desempeño individual de los trabajadores, equipos, productos, servicios y procesos	Cotidiano (Semanales, Diarias, Horas)	Alineamiento del desempeño de trabajadores, equipos productos, servicios y procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

6.4.2.3 Integración del personal en el diseño de objetivos. Teniendo en cuenta que es de vital importancia que todo el personal de la Corporación participe en el diseño de los objetivos, se plantea un modelo para llevar a cabo.

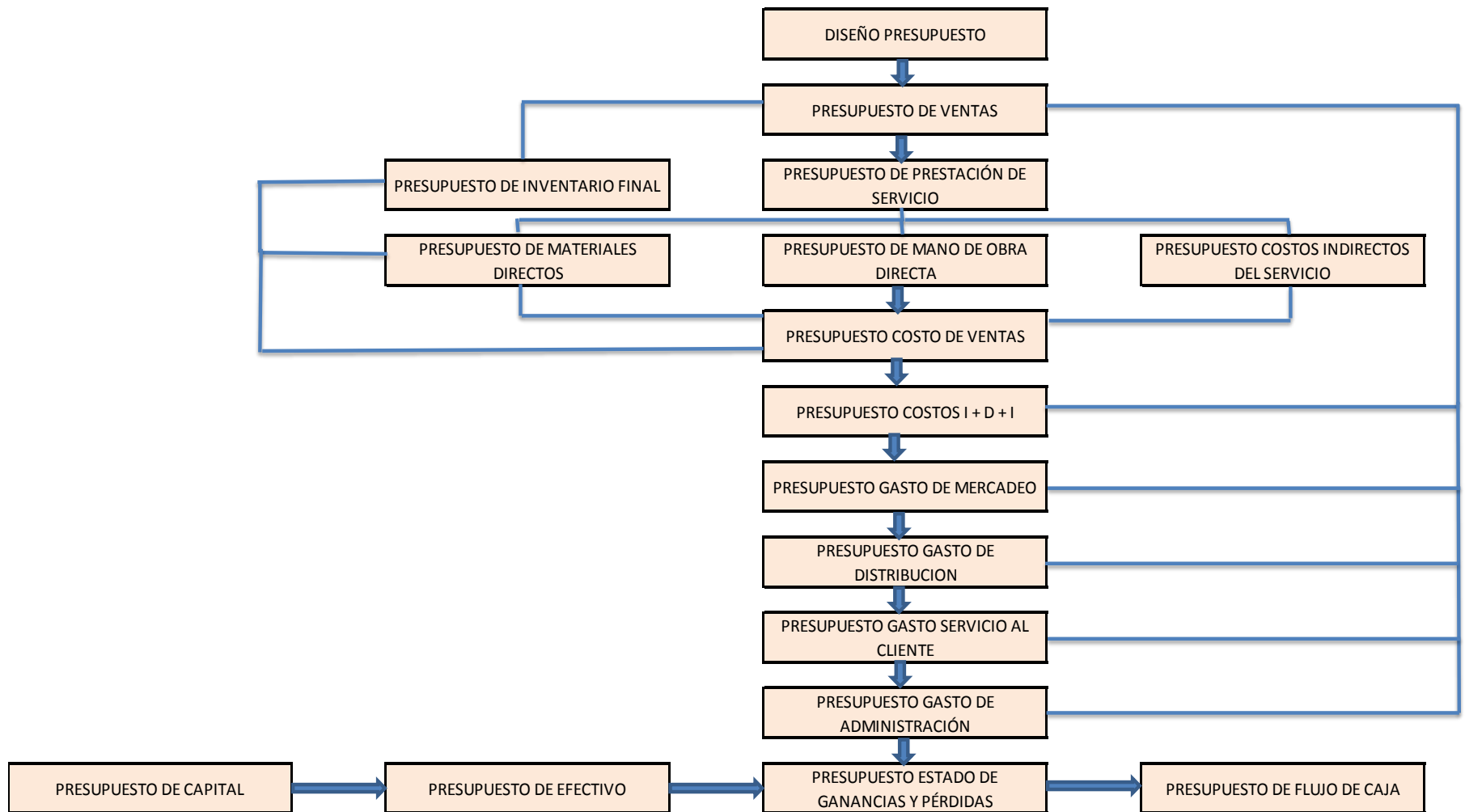
Figura 16. Integración del personal



6.4.3 Actividades de Control. En este componente, se plantean dos (2) propuestas de mejora o soluciones para llevar a cabo en la Corporación:

6.4.3.1 Diseño de Presupuesto. Debido a que la Corporación no maneja ni diseña presupuesto, se plantea el diseño del mismo. Es de vital importancia manejar y tener presupuesto en la empresa ya que este se relaciona principalmente con el control financiero de toda la organización.

Figura 17. Diseño de Presupuesto



6.4.3.2 Limitación de acceso a información. Debido a que existe control en la información que es muy importante y confidencial en la Corporación y que esta no tiene limitación alguna, por lo cual se pueden presentar problemas, se realiza un diseño para llevar a cabo

Tabla 12. Limitación de acceso a información

LIMITACIÓN DE ACCESO A INFORMACIÓN
Control acceso información.
Limitar el acceso a la información confidencial.
Establecer medidas técnicas que permitan la visualización o tratamiento de información confidencial, por ejemplo, el uso de contraseñas.
Mantener y almacenar los documentos confidenciales en soporte papel, en armarios que se encuentren cerrados bajo llave o caja fuerte, a las que solo tengo acceso las personas autorizadas.
Mantener un orden adecuado con toda la información que se tenga a diario.
Mantener toda la información importante de la Corporación fuera de las instalaciones de ésta.

6.4.4 Información y Comunicación. En este componente, se plantean dos (2) propuestas de mejora o soluciones para llevar a cabo en la Corporación:

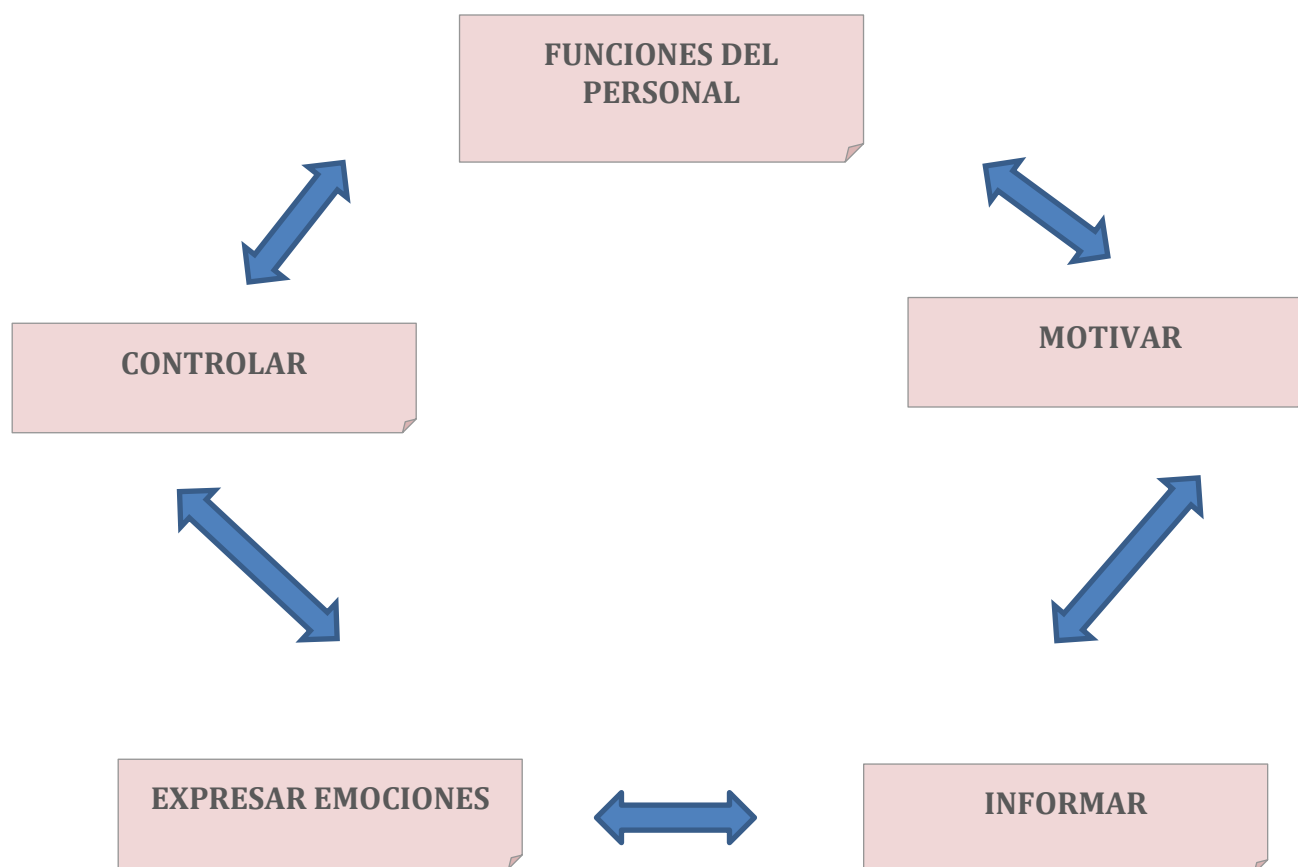
6.4.4.1 Elaboración copia de seguridad de los archivos. Deben realizarse copias de seguridad de los archivos de la Corporación que se crean y modifican. También conviene realizar copias de seguridad de los archivos antes de llevar a cabo cambios del sistema.

Tabla 13. Elaboración copia seguridad de los archivos

DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO	
DISCOS DUROS INTERNOS	Se puede instalar un segundo disco duro interno del equipo y destinarlo a copias de seguridad de archivos.
DISCOS DUROS EXTERNOS	Si el equipo tiene un puerto USB, puede conectarse un disco duro exterior a él y usarlo para realizar las copias de seguridad de archivos.
DISCOS GRABABLES	También se pueden guardar los archivos en DVD o CD. Hay que asegurarse que los discos sean grabables, es decir, los discos deben permitir la adición, eliminación o modificación de contenidos.
UBICACIONES DE RED	Si el equipo se encuentra en una red, puede hacerse una copia de seguridad en una ubicación de red. Hay que asegurarse de que debe disponer de los permisos correctos para la red y de que otros usuarios no puedan tener acceso a la copia de seguridad.

6.4.4.2 Comunicación al personal de las funciones a cumplir. Para que se realicen todas las funciones correctamente se debe informar a todo el personal cuáles son las que les corresponden realizar y que de esta manera los trabajadores cumplan su labor como es correspondido, con esto se controla cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la Corporación

Figura 18. Comunicación al personal funciones a cumplir



6.4.5 Actividades de Supervisión. En este componente, se plantean un (1) propuestas de mejora o soluciones para llevar a cabo en la Corporación:

6.4.5.1 Mecanismo de Evaluación Control Interno. Debido a la ausencia de evaluación de Control Interno, se propone un mecanismo de evaluación con el fin de mejorar las falencias que se presenten dentro de la organización

Tabla 14. Mecanismo de Control Interno

MECANISMO DE CONTROL INTERNO	
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Identificación y análisis de los riesgos que se puedan presentan en el desarrollo normal de su gestión y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Corporación.
ACOMPañAMIENTO Y ASESORÍA	Realizar asesorías en conjunto con la dirección en la continuidad de los procesos administrativos, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Realizar periódicamente evaluación y seguimiento en cada una de las áreas y proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan al mejoramiento y optimización de la gestión.
FOMENTO DE LA CULTURA DE CONTROL	Apoyar el fomento de la cultura de control en toda la Corporación de manera que se contribuya al mejoramiento continuo de los planes, metas y objetivos planteados.

7. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del trabajo, se logra establecer que la Corporación no se alcanza a imaginar toda la importancia que tiene ejercer control interno dentro de la empresa, además de los altos riesgos que se pueden correr por las dificultades que se presentan en este aspecto.

Alguno de los resultados que se evidencia, es que la Corporación Club Sabaletas cuenta con fallas administrativas en aspectos de vital importancia como lo es la falta de manuales éticos que ayuden a mantener un buen ambiente laboral. Con estas falencias no se ayuda a que se difunda en los trabajadores aspectos claros y adecuados sobre cómo proceder y fundamentar la ética en la empresa.

Por otra parte, otra de las debilidades que se presentan, es la falta de manuales de funciones y procedimientos, por lo que se pueden producir funciones incompatibles o no se realicen como es debido por la carencia de estos manuales, es de mucha importancia que la Corporación difunda en los trabajadores cada una de las pautas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar sus labores cotidianas.

Son muchas las propuestas de mejora para solucionar las fallas administrativas que posee la Corporación y que de esta manera pueden seguir con el mejoramiento de la empresa para así ser más competente y tener un control adecuado en cada una de las áreas que tienen y así mejorar cada día implementando nuevos procesos que anteriormente no se tenían en cuenta.

La evaluación del Sistema de Control Interno para Corporación Club Sabaletas, permitió identificar las mayores fallas administrativas que presentaban, con el fin de buscar las mejores soluciones a éstas y así tener un mejor resultado en general. La empresa debe tener conciencia sobre la importancia de ejercer control en toda la compañía y además conocer los riesgos que pueda traer consigo no utilizar adecuadamente todos los puntos relacionados con el tema, por lo que se debe comprometer a implementar la propuesta de mejora y soluciones para así

tener la capacidad de tomar las mejores decisiones que beneficien el funcionamiento de la Corporación y que ayude a su continua puesta en marcha.

Por ello, fue enriquecedora la elaboración de este trabajo de grado, que nos ha permitido aprender y entender cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para que las empresas cada día prosperen y tenga mejor resultados en cada una de las actividades que desempeñe.

8. RECOMENDACIONES

Es necesario ejercer comunicación continua que sea clara tanto verbal como escrita con los trabajadores de la empresa, para así mantener un mejor diálogo y recepción de los puntos a corregir.

Es de vital importancia implementar los manuales de funciones y procedimientos por escrito, para que cada trabajador conozca cuál es su función a realizar y así no tener inconvenientes porque realice funciones que no le corresponde.

Se debe diseñar un código de ética, el cual debe ser divulgado por la empresa a todos los trabajadores, ya que con este soporte se deben cumplir a cabalidad cada una de los requisitos expuestos en el código.

Por motivos de que la Corporación es una empresa que tiende a crecer constantemente, es necesario y prudente realizar auditorías periódicas con el fin de evaluar las fallas que se estén presentando dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- CEPEDA Gustavo. Diseño, implantación y fortalecimiento del sistema de control interno. En: AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Santafé de Bogotá D.C Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.
- COOPER & LYBRAND, Control interno informe COSO, 3ed Bogotá D.C ECOE Ediciones. 2003.354p.
- CORPORACIÓN Club Sabaletas, Historia y Misión de la Entidad.
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control interno y fraudes con base en los ciclos Transaccionales, Eco Edición, 2002.
- FORNOS, Manuel de Jesús. Contabilidad Financiera II
- GARCES RIVAS, George, guía para elaborar una propuesta de investigación, un enfoque práctico, Universidad del Valle, Sede Pacifico, 2006.
- HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial y de Evaluación.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado.
- LADINO, Enrique. Control Interno Informe COSO.
- LEFCOVICH, Mauricio. Sistema de Control Interno.

- MANTILLA B, Samuel A. CONTROL INTERNO, Informe COSO.
- MANTILLA B, Samuel A. Control Interno de los nuevos instrumentos financieros
- MENDEZ, Carlos E. Diseño y Desarrollo en el proceso de investigación editorial MC Graw Hill, 2002.
- RAMIREZ PADILLA, David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial MC Graw Hill, 2004.
- SANCHEZ CH, Walter, Control interno- conceptual y practico 1ra edición, Pereira. Investigar editores. 2003 p.111-120.

Páginas de Internet

- <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/buenaventura/ubicacion-geografica.php>
- <http://www.corporacionclubsabaletas.weebly.com>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión

Anexo 1. Encuesta control interno para la Corporación Club Sabaletas

Objetivo. Conocer y evaluar las condiciones del Control Interno de la empresa con el fin de mejorar una propuesta de mejoramiento, donde se evalúan los cinco componentes del control interno: Entorno de Control, Evaluación del Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Actividades de Supervisión.

CARGO: _____

ENTORNO DE CONTROL

1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

2. ¿La gerencia responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

3. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

4. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

5. ¿Demuestra usted, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

6. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

7. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

8. Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

9. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

10. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

11. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

12. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

13. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento del personal?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

14. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

EVALUACIÓN DEL RIESGO

15. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

16. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

17. ¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

18. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

ACTIVIDADES DE CONTROL

19. ¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

20. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

21. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

22. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

23. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

24. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

25. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

26. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

27. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

28. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

29. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

30. ¿Son replicados los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

31. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

32. ¿Existe un proceso adecuado y confidencial para que usted comunique situaciones impropias?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

33. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

34. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

35. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

36. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?

Si _____ No _____ No estoy enterado _____

Anexo 2. Tabulación resultados de encuesta

ENTORNO DE CONTROL						
1.Código de conducta de la empresa para contratar personal.	2.Respuesta de La gerencia ante violaciones de normas de comportamiento contra la ética?	3. La gerencia posee descripciones formales o informales de puestos de trabajo.	4.Existe evaluación del perfil requerido para los cargo?	5 Tiene conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?	6.Existe consejo de administración, comité de auditoría que indique que hay un elemento de control en la empresa?	7.Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?
No	No estoy enterado	No	No	Si	No	No
No	Si	Si	No	Si	No	No
No	Si	No	No	Si	No estoy enterado	No estoy enterado
No estoy enterado	Si	No	No estoy enterado	Si	No estoy enterado	No estoy enterado
No	Si	Si	No estoy enterado	Si	No	No
No	Si	No	No	Si	No	No
8.Existe un consejo de empleados, para examinar las actividades, y tomar las medidas como mecanismo de C.I?	9.Se protegen los activos del acceso o uso no autorizado?	10.La estructura organizacional resulta adecuada para las actividades operacionales de la compañía?	11.Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización?	12.Se da una clara segregación de actividades incompatibles?	13.Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la contratación,del personal?	14.El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?
No estoy enterado	No	Si	Si	Si	No	No
Si	No	Si	Si	Si	No	Si
No estoy enterado	No estoy enterado	Si	Si	No	No	No
No	No estoy enterado	Si	No	No	No	No
No	No estoy enterado	Si	Si	No	No estoy enterado	No
No	No	Si	No	No	No	No

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15.Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?	16.El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?	17.Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?	18.Los directivos o participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?
No	Si	No	Si
Si	Si	Si	Si
No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado	No
No	No estoy enterado	No estoy enterado	No
No	No estoy enterado	No estoy enterado	No
No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado	No

ACTIVIDAD DE CONTROL			
19. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas durante el año?	20. Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables en general?	21. Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente?	22. La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras?
Si	Si	No	No
Si	Si	Si	Si
Si	No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado
No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado
Si	Si	No	No
Si	Si	Si	No
23. Se plantea un sistema de presupuesto?	24. Establece la gerencia procedimientos para conciliar activos físicos con los registros contables?	25. Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado, o la destrucción de documentos, registros y activos?	26. La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?
No	No	No	No
No	Si	No	No
No	No estoy enterado	No	No estoy enterado
No estoy enterado	No estoy enterado	No	No estoy enterado
No	No	No estoy enterado	No
No	No	No estoy enterado	No

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

27.Reciben los socios a satisfacción información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades	28.Los sistemas de información son desarrollados,o revisados con base al plan estratégico de la empresa?	29.Hay un nivel suficiente de coordinación entre los departamentos de contabilidad y procesamiento de S.I?	30.Son replicados los programas de aplicación y los archivos?
Si	Si	Si	No
Si	Si	Si	No
No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado	No
Si	No estoy enterado	No estoy enterado	No estoy enterado
Si	Si	Si	No
Si	No	No	No
31.Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad ?	32.Existe un proceso adecuado y confidencial para que usted comunique situaciones impropias?	33.Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?	34.Tienen los empleados la información adecuada para cumplir con las responsabilidades?
No	Si	Si	No
Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	No
No	Si	Si	No
No	Si	Si	No
No	Si	Si	No

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

35La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados?	36.Existe auditoria interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?
No	No
Si	Si
No	No
No	No
No	No
No	No