

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA EMPRESA
TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.**

**MORALES ARAGÓN KAREN
MORENO RUIZ CLAUDIA INÉS**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FALCUALTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2014**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA EMPRESA
TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.**

**MORALES ARAGÓN KAREN
MORENO RUIZ CLAUDIA INÉS**

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público

**Director
Luis Augusto Quiñones Rodríguez
Contador Público**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FALCUALTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2014**

Nota de aceptación.

Aprobado por el Comité de
Grado en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la
Universidad del Valle para optar
al título de Contador Público.

Jurado

Jurado

Jurado

Buenaventura, noviembre de 2014.

Al Dios soberano por derramar sus bendiciones sobre
nuestras vidas y llenarnos de su amor y fuerza para
vencer todos los obstáculos a lo largo de este camino
por la Universidad y permitirnos alcanzar tan anhelada
meta de ser profesionales de la Contaduría Pública.

A nuestras madres, padres y familiares, por su apoyo y
amor incondicional.

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas
aquellas personas que, de alguna forma, nos apoyaron
brindándonos su ayuda desinteresada.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A Dios y señor nuestro, porque muchas son las maravillas que tú has hecho y las consideraciones que nos tienes. ¡Nada es comparable a ti! Quisiéramos anunciarlas, hablar de ellas, pero son más de las que podemos contar. Todo el honor sea para Dios.

A todos nuestros familiares, en especial a nuestras madres,
Por todo el esfuerzo y sacrificio en criarnos, brindarnos su amor, comprensión,
Apoyo incondicional y por la confianza que nos han depositado en todo momento.

A nuestro Profesor y Director de tesis, Contador Público Luis Augusto Quiñones,
Gracias por orientarnos y aportarnos sus conocimientos durante la carrera y en el
desarrollo de nuestro Proyecto de Grado.

También expresar nuestro agradecimiento a la Bibliotecaria de la Universidad del
Valle, Martha Lucia Pérez, quien nos brindó su colaboración desinteresada en
todas las consultas realizadas.

A todas las personas que estuvieron presentes en cada etapa de nuestra vida y
formación profesional, que de alguna forma nos apoyaron y que hoy pueden ver
este sueño cumplido.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.	18
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	18
1.1.1 Misión.	22
1.1.2 Visión.	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	22
1.3 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA.	22
1.3.1 Objetivo General.	22
1.3.2 Objetivos Específicos.	23
1.4 JUSTIFICACIÓN.	23
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
1.5.1 Tipo de Investigación	25
1.5.2 Método de Investigación	25
1.5.3 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos y Tratamiento de la Información	25
1.5.3.1 Fuentes Primarias	25
1.5.3.2 Fuentes Secundarias	25
1.5.3.3 Recolección de Información	26
1.5.3.4 Tratamiento de la Información	26

2.	ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PRÁCTICA	27
2.1	DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS	27
2.1.1	Definición	27
2.1.2	Antecedentes Históricos	28
2.1.2.1	Control Interno - Marco Integrado (COSO I)	29
2.1.2.2	Manejo del Riesgo Empresarial - Marco Integrado (COSO II)	29
2.1.2.3	Control Interno - Marco Integrado (COSO III)	30
2.2	OBJETIVOS, COMPONENTES Y PRINCIPIOS	30
2.2.1	Objetivos.	30
2.2.1.1	Objetivos Operacionales.	30
2.2.1.2	Objetivos de Información.	31
2.2.1.3	Objetivos de Cumplimiento.	31
2.2.2	Componentes y Principios.	31
2.2.2.1	Entorno de Control y sus Cinco Principios.	31
2.2.2.2	Evaluación de Riesgos y sus Cuatro Principios.	35
2.2.2.3	Actividades de Control y sus Tres Principios.	39
2.2.2.4	Información y Comunicación y sus Tres Principios.	42
2.2.2.5	Actividades de Supervisión y sus Dos Principios.	44
2.3	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL INETRNO	46
2.3.1	Requisitos para un Control Interno Efectivo.	46
2.3.2	Idoneidad y Relevancia de los Componentes y Principios.	48
2.3.3	Deficiencias en el Control Interno	48

2.3.4	Limitaciones del Sistema de Control Interno.	48
3.	DESARROLLO DE LA PRÁCTICA	50
3.1	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	50
3.1.1	Análisis de los componentes al interior de la empresa según el Control Interno-Marco Integrado versión 2013	50
3.1.1.1	Ambiente de control y sus principios	53
3.1.1.2	Valoración del Riesgo y sus principios	55
3.1.1.3	Actividades de control y sus principios	58
3.1.1.4	Información y Comunicación y sus principios	61
3.1.1.5	Actividades de Supervisión y sus principios	63
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES LÍNEA BUENAVENTURA S.A.	65
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	66
4.2	DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO	67
4.2.1	Procedimiento de Gestión Gerencial	67
4.2.1.1	Flujograma para el Procedimiento de Gestión Gerencial.	72
4.2.2	Procedimiento De Facturación.	73
4.2.2.1	Flujograma para el Procedimiento de Facturación.	78
4.2.3	Procedimiento de Cartera.	79
4.2.3.1	Flujograma para el Procedimiento de Cartera.	84
4.2.4	Procedimiento de Pagos.	86
4.2.4.1	Flujograma para el Procedimiento de Pagos.	94

4.2.5	Procedimiento de Recaudo.	95
4.2.5.1	Flujograma para el Procedimiento de Recaudo.	98
4.2.6	Procedimiento de Compras.	99
4.2.6.1	Flujograma para el Procedimiento de Compras.	105
4.2.7	Procedimiento de Selección de Personal.	106
4.2.8	Procedimiento de Inducción, Evaluación y Capacitación del Personal.	110
4.2.8.1	Flujograma para el Procedimiento de Selección, Inducción, Evaluación y Capacitación del Personal	117
4.2.9	Procedimiento de Nómina.	118
4.2.9.1	Flujograma para el Procedimiento de Nómina.	125
4.2.10	Procedimiento de Conciliación Bancaria.	126
4.2.10.1	Flujograma para el Procedimiento de Conciliación Bancaria.	130
4.2.11	Procedimiento de Arqueo de Caja.	131
4.2.11.1	Flujograma para el Procedimiento de Arqueo de Caja.	135
4.2.12	Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico.	136
4.2.12.1	Flujograma para el Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico.	140
4.2.13	Procedimiento de Información y Comunicación.	141
4.2.13.1	Flujograma para el Procedimiento de Información y Comunicación	148
4.3	DISEÑO DE PERFILES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	149
4.3.1	Descripción del Cargo Contador General.	149
4.3.2	Descripción del Cargo Asistente Contable.	151
4.3.3	Descripción del Cargo Gerente.	152
4.3.4	Descripción del Cargo Administrador.	154

4.3.5	Descripción del Cargo Tesorero.	157
4.3.6	Descripción del Cargo Asistente de Cartera.	158
4.3.7	Descripción del Cargo Jefe de estación de Servicio.	160
4.3.8	Descripción del Cargo Secretaria.	161
4.3.9	Descripción del Cargo Almacenista.	163
4.3.10	Descripción del Cargo Planillador (a).	164
4.3.11	Descripción del Cargo Vigilante.	166
4.3.12	Descripción del Cargo Mensajero.	167
4.3.13	Descripción del Cargo Despachador.	168
4.3.14	Descripción del Cargo Lubricador.	170
4.3.15	Descripción del Cargo Lavador.	171
4.3.16	Descripción del Cargo Aseadora.	172
4.3.17	Descripción para el Comité de Control interno.	173
4.3.18	Descripción del Mantenimiento.	175
5.	CONCLUSIONES	177
6.	RECOMENDACIONES	180
	BIBLIOGRAFÍA	183
	ANEXOS	185

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figuras 1. Organigrama Actual Transportes Línea Buenaventura S.A.	52
Figuras 2. Organigrama Propuesto Transportes Línea Buenaventura S.A.	66
Figuras 3. Flujograma para el Procedimiento de Gestión Gerencial.	72
Figuras 4. Flujograma para el Procedimiento de Facturación.	78
Figuras 5. Flujograma para el Procedimiento de Cartera.	84
Figuras 6. Flujograma para el Procedimiento de Pagos.	94
Figuras 7. Flujograma para el Procedimiento de Recaudo.	98
Figuras 8. Flujograma para el Procedimiento de Compras.	105
Figuras 9. Flujograma para el Procedimiento de Selección, Inducción, Evaluación y Capacitación del Personal.	117
Figuras 10. Flujograma para el Procedimiento de Nomina.	125
Figuras 11. Flujograma para el Procedimiento de Conciliación Bancaria.	130
Figuras 12. Flujograma para el Procedimiento de Arqueo de Caja.	135
Figuras 13. Flujograma para el Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico.	140
Figuras 14. Flujograma para el Procedimiento de Información y Comunicación.	148

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Procedimiento de Gestión Gerencial.	67
Tabla 2. Procedimiento de Facturación.	74
Tabla 3. Procedimiento de Cartera.	80
Tabla 4. Procedimiento de Pagos.	88
Tabla 5. Procedimiento de Recaudo.	96
Tabla 6. Clasificación de Compras y Aprobación.	100
Tabla 7. Procedimiento de Compras.	101
Tabla 8. Procedimiento de Selección de Personal.	107
Tabla 9. Procedimiento de Inducción del Personal.	111
Tabla 10. Procedimiento de Evaluación de Desempeño.	113
Tabla 11. Procedimiento de Capacitación del Personal.	115
Tabla 12. Procedimiento de Nomina.	119
Tabla 13. Procedimiento de Conciliación Bancaria.	126
Tabla 14. Procedimiento de Arqueo de Caja.	132
Tabla 15. Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico.	137
Tabla 16. Procedimiento de Información y Comunicación Interna y Externa.	143
Tabla 17. Procedimiento de Manejo de Tecnologías.	146
Tabla 18. Descripción del Cargo Contador General.	149
Tabla 19. Descripción del Cargo Asistente Contable.	151
Tabla 20. Descripción del Cargo Gerente.	152

Tabla 21.	Descripción del Cargo Administrador.	154
Tabla 22.	Descripción del Cargo Tesorero.	157
Tabla 23.	Descripción del Cargo Asistente de Cartera.	158
Tabla 24.	Descripción del Cargo Jefe de Estación de Servicio.	160
Tabla 25.	Descripción del Cargo Secretaria Recepcionista	161
Tabla 26.	Descripción del Cargo Almacenista.	163
Tabla 27.	Descripción del Cargo Planillador(a).	164
Tabla 28.	Descripción del Cargo Vigilante.	166
Tabla 29.	Descripción del Cargo Mensajero.	167
Tabla 30.	Descripción del Cargo Despachador.	168
Tabla 31.	Descripción del Cargo Lubricador.	170
Tabla 32.	Descripción del Cargo Lavador.	171
Tabla 33.	Descripción del Cargo Aseadora.	172
Tabla 34.	Descripción del Cargo Comité de Control Interno.	173
Tabla 35.	Descripción del Cargo Mantenimiento.	175

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Cuestionario.	185
ANEXO B. Deficiencias Detectadas Por Componente.	200
ANEXO C. Deficiencias Detectadas Análisis Documental.	204

INTRODUCCIÓN

El control interno es parte fundamental en el plan de organización que adopta la Administración, al igual que los procedimientos y métodos operacionales y contables, para lograr los objetivos, mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones eficientemente y asegurarse que esté operando conforme a lo establecido. La responsabilidad principal en la aplicación del control interno debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real, presente en todos los niveles de la empresa. Debe por tanto, ejercer la adecuada evaluación del sistema con el fin de garantizar la existencia, actualización y eficiencia del mismo.

No obstante lo anterior, la carencia de conocimiento sobre el tema, hace que la administración o alta gerencia no demuestre interés por implementar, supervisar y mejorar el sistema de control interno de la organización. El desconocimiento en el área de Control Interno obedece principalmente a que se le da mayor relevancia a temas como las ventas, los impuestos, las utilidades, entre otros, ubicando el Control en un segundo plano en la planeación administrativa.

En este orden de ideas, el presente trabajo plantea Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A. donde se pueden determinar falencias principalmente por que actualmente no cuenta con un sistema documentado de control interno, tampoco cuenta con manuales de funciones y de procedimientos que le permitan ejercer un control y evaluación adecuados a cada uno de sus procesos.

Debido a lo anterior, en el capítulo uno se muestra los antecedentes del proyecto, inicialmente la presentación de la empresa, misión, visión, se establece la formulación del problema, los objetivos de la práctica tanto el general como los específicos, la justificación y los aspectos metodológicos a utilizar.

Seguidamente, en el capítulo dos, se presentan los aspectos conceptuales de la práctica, tomando como fundamento teórico la versión actualizada del Informe COSO, Control Interno - Marco Integrado (*el Marco*), puesto que los planteamientos del mismo, son producto de una exhaustiva investigación por parte de Organismos profesionales de Estados Unidos de América, quienes buscan una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno, que apoyan la toma de decisiones y permiten desarrollar de forma eficiente y efectiva controles que aumenten la probabilidad de cumplimiento de los objetivos y adaptarse a los cambios de su entorno operativo.

El Marco dispone de cinco (5) componentes, Igualmente son relacionados en este capítulo, los cuales son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión, éstos tienen diecisiete (17) principios que representan los conceptos fundamentales de cada componente, y se aplican a los objetivos operacionales, de información, y de cumplimiento.

Posteriormente, en el capítulo tres, se desarrolla la metodología, con la cual se esperan obtener resultados adecuados para lograr veracidad en el diagnóstico que se efectúa del estado actual en que se encuentra el control interno en la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. Se utilizan las herramientas establecidas: un cuestionario con los requisitos para disponer de un control interno efectivo, una revisión documental, la colaboración del personal a través del diálogo directo para obtener información sobre los procesos y observación de funcionamiento de la empresa. En éste capítulo, también son presentadas las deficiencias existentes por cada componente y principio.

Continuando, el capítulo cuarto presenta la propuesta de la estructura organizacional, los procedimientos, perfiles, funciones y responsabilidades, los

cuales le permiten a la empresa, ejercer un control y evaluación adecuado a cada uno de sus procesos.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones determinadas a los largo del desarrollo de esta investigación.

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

La empresa Transportes Línea Buenaventura, identificada con NIT 800.174.978-6 creada mediante escritura pública Número 2216 del 03 de agosto de 1992 en la Notaria Primera de Buenaventura, inscrita en la cámara de comercio el 09 de septiembre de 1992 bajo el Número. 5401 del Libro IX, se constituyó la sociedad denominada TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA LIMITADA. Tenía sus oficinas en el local 107 del Centro Comercial la 14, Barrio Bellavista, en el Puerto de Buenaventura. Se transformó mediante Escritura Número 0913 del 16 de mayo de 2008 en la Notaria Primera de Buenaventura, bajo el Número 4096 del libro IX, de Sociedad Limitada a Sociedad Anónima, se traslada a su nueva sede en el kilómetro 15, vía Buenaventura - Cali. El objeto social principal es la explotación comercial del transporte en todas sus modalidades y especialmente el transporte público colectivo urbano en la ciudad de Buenaventura y la venta de combustible y sus derivados.

En la actualidad, existen en el Distrito de Buenaventura otras empresas dedicadas a la explotación comercial del transporte urbano como lo son Sociedad Vallecaucana S.A., Coomobuen Ltda., Unitax S.A. entre otras, siendo TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A. la empresa que cuenta con el mayor número de vehículos afiliados; cabe resaltar que ésta empresa cuenta con unas amplias instalaciones donde ofrece servicios de mantenimiento del parque automotor como lo son: Lavado de vehículos, Almacén de Partes y Repuestos para vehículos, Taller Alineación y Balanceo, convirtiéndola en la empresa más completa y competitiva a nivel Distrital.

La empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., actualmente no cuenta con un sistema de control interno, tampoco con manuales de funciones y

de procedimientos que le permitan ejercer un control y evaluación adecuado a cada uno de sus procesos.

Por lo anterior, hemos encontrado algunas investigaciones que se han realizado, relacionadas con esta problemática, entre las cuales se mencionan las siguientes:

HURTADO GODOY, Sandra Elena y CASTILLO CASTAÑO, Johnny Mauricio. Diseño de un Sistema de Control Interno al Supermercado Libertad. Universidad del Valle Sede Pacifico. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Académico de Contaduría Pública, 2004.

De acuerdo al estudio realizado en el Supermercado Libertad los Estudiantes llegaron a las siguientes conclusiones:

- Que para diseñar un sistema de control interno es primordial conocer las necesidades de la empresa, las actividades que realiza y el personal que labora para así poder minimizar la probabilidad a errores que perjudican el desarrollo del control.
- El personal del Supermercado Libertad juega un papel fundamental en el proceso de control interno, su capacitación permanente, se refleja en compromiso serio frente a las labores encomendadas.
- El diseño de control interno para el Supermercado Libertad se destacan la estructura organizacional, la evaluación de riesgos políticas, manual de funciones y procedimientos, pilares necesarios para su implementación.

- Para llevar a cabo un óptimo sistema de control interno para el supermercado Libertad es necesario tener en cuenta la ubicación del personal, las actitudes y perfil de todos los integrantes de la empresa.
- Como recomendación, la gerencia del supermercado Libertad se comprometa a liderar el control interno e inculcar a los demás miembros de la organización la importancia y necesidad de su implementación.

PEREZ OCHOA, Mónica. Estructuración de un Sistema de Control Interno Para la Empresa Ecoenergeticos Ltda. Universidad del Valle Sede Pacifico. Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Administración y Finanzas, Programa Académico de Contaduría Pública, 2010.

Como resultado de la investigación la estudiante pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El ambiente de control en determinados aspectos es débil en la empresa, ya que aunque en menor escala se evidencia relaciones de consanguinidad y afinidad, que pueden generar conflictos de intereses y de competencias al interior de la misma.
- El nivel académico del personal es medio, y considerando que la empresa maneja procesos que involucran tecnologías, esto podría incidir en los niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.
- La comunicación e información al interior de la empresa actualmente se puede decir que se encuentra en un término aceptable ya que la información fluye de manera adecuada y se están utilizando los medios disponibles que permiten maximizar los recursos existentes.

- En cuanto a los manuales de funciones se realizaron las descripciones del cargo y en ellos se plasmó las funciones que se desarrollan en cada cargo así como también la autoridad para tomar decisiones, relaciones internas de trabajo, situaciones típicas del cargo, retos del cargo entre otros aspectos que constituyen gran importancia en el momento de enmarcar los requerimientos del cargo como tal. Para los perfiles de los cargos se tuvo en cuenta los requerimientos de la empresa en cuanto al recurso con el cual ellos quieren contar y se consignó aspectos tales como: requisitos personales, escolaridad, experiencia laboral y habilidades necesarias para ocupar dicho cargo.

MURILLO, Jackeline y HURTADO, Martha Cecilia. Diseño de Manual de Control Interno para la Compañía Colombiana de Terminales S.A. De Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Académico de Contaduría Pública, 2003.

De acuerdo al estudio realizado, las Estudiantes llegaron a las siguientes conclusiones:

- El control interno dentro de una compañía cumple una valiosa función ya que permite la buena marcha y funcionamiento correcto en las múltiples áreas de la organización, es por ello que se ha creado este instructivo para fortalecer cada una de las áreas funcionales de la Compañía Colombiana de Terminales S.A.
- El diseño del Manual de Control Interno delinea las directrices de los diferentes departamentos, dando cumplimiento a las normas, procedimientos y funciones de la Compañía Colombiana de Terminales S.A., lo cual los llevara al logro de su objeto social.

- La aplicación de los pasos metodológicos planteados permite visualizar cada uno de los procesos que se siguen en las operaciones de la Compañía Colombiana de Terminales S.A., Estos procedimientos de Control Interno servirán como herramienta de trabajo para la toma de decisiones y buena marcha de la entidad.
- Se recomienda a la empresa, Trabajar bajo los parámetros del manual de control interno que permitirá el mejoramiento del desarrollo de las actividades de la compañía.

1.1.1 Misión. Trabajar con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, generando desarrollo y bienestar para la comunidad. Brindar mayor garantía de calidad en la prestación del servicio.

1.1.2 Visión. Seremos reconocidos como la empresa líder de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel urbano por la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes y afiliados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el diseño de un sistema de control interno en la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. contribuye para la adecuada administración y óptimo desempeño del negocio?

1.3 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.

1.3.2 Objetivo Específicos. Serán los siguientes.

- Presentar los aspectos teóricos que sustentan el Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.
- Realizar un diagnóstico general de la empresa para determinar el estado actual del Control Interno.
- Elaborar manuales de procedimientos
- Diseñar perfiles y manuales de funciones de acuerdo a los cargos existentes en el momento y posibles cargos que se puedan sugerir como resultado de la evaluación situacional de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Consideramos relevante esta investigación puesto que contribuye en la formación del carácter profesional que debe tener el **Contador público** en la organización, para dirigir y encaminar el sistema de Control interno a través de la aplicación y cumplimiento de todas las políticas y procedimientos establecidos y concernientes al ente económico, que proporcionen seguridad razonable a la administración de la empresa y le permitan la consecución de sus objetivos y metas, en ese orden para **nosotras** este trabajo contribuye a nuestro proceso de formación, y nos permite profundizar en un campo de acción específico de nuestra profesión, como es el Control Interno.

Es de gran importancia, la ejecución de este proyecto para las **estudiantes**, puesto que nos permitirá ejercitarnos de manera activa en temas relacionados con los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Contaduría

Pública, y de esta manera complementar la formación académica, con esta nueva experiencia; fortalecer nuestra competencia para el ciclo profesional que se nos avecina, puesto que al salir de la academia con experiencia en situaciones donde se intervine directamente en la solución, se convierte en un valor agregado para su formación profesional y su desempeño en el ámbito laboral.

Para la **Universidad** del Valle Sede Pacífico, resulta relevante este proyecto, en tanto que permite mostrarse ante los empresarios como una fuente de apoyo, para dar solución a posibles problemas que se puedan estar presentando al interior de las organizaciones del Distrito de Buenaventura, todo esto a través de los estudiantes; y por otro lado fomenta el fortalecimiento de las competencias profesionales para sus estudiantes, quienes tendrán la oportunidad de conocer ciertos temas desde un punto de vista práctico, contribuyendo a su formación profesional; de esta manera la **Universidad** participa en el desarrollo de la ciudad y de sus egresados. El documento servirá de guía o consulta para los interesados en el tema o quienes quieran ahondar en la investigación.

Esta investigación le permitirá a **la empresa** Transportes Línea Buenaventura S.A. contar con las herramientas necesarias para solucionar los problemas que actualmente presenta, debido a la inexistencia de un sistema de Control Interno, y así dar paso a un proceso de crecimiento y fortalecimiento en su gestión administrativa, aportándole de esta manera un gran beneficio para la estructura organizacional, el cual se vería reflejado en resultados más satisfactorios y confiables para sus procesos, ya que aplicando un adecuado sistema de control interno, evaluará correctamente las labores ejecutadas frente a las Políticas establecidas y los objetivos planeados, lo cual le permitirá definir acciones de mejora pertinentes y oportunas, con el ánimo de realizar un mejoramiento continuo en sus procesos, alcanzando así una seguridad razonable de la información financiera, una disminución gradual de la materialización de los riesgos y un alto nivel de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 Tipo De Investigación. En el desarrollo de este proyecto se utilizará un tipo de investigación descriptiva, dado que en el mismo, inicialmente se realizará la identificación de los elementos y características del problema de investigación para su posterior análisis y definición, como también la descripción de las diferentes variables que intervienen, que permita estructurar el diseño del sistema de control interno, para la empresa Transportes Línea Buenaventura.

1.5.2 Método De Investigación. Para desarrollar la investigación, se utilizará el método Cualitativo, debido a que se pretende diseñar controles en los procesos que efectúa la empresa, y de esta forma estructurar de forma adecuada el Sistema de control Interno, que le permita cumplir con los objetivos que tiene establecido la misma, este proceso se logra con la observación directa de las actividades que se ejecutan en la empresa.

1.5.3 Fuentes, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos Y Tratamiento De La Información.

1.5.3.1 Fuentes Primarias. Como fuente primaria para la recolección de datos e información se tiene a los empleados de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, a través de las técnicas enunciadas en el siguiente punto, aplicadas a todo el personal al igual que los archivos o documentos que puedan brindar apoyo en el proceso de estructurar el Sistema de Control interno.

1.5.3.2 Fuentes Secundarias. Se tendrá como fuentes secundarias de información, textos, Internet, monografías, informes de investigaciones y cualquier otra fuente que aporte información relevante para el óptimo desarrollo de esta investigación.

1.5.3.3 Recolección de Información. Las técnicas a emplear para la recolección de información son, la entrevista estructurada, el dialogo directo con el personal que interviene en cada uno de los procesos y la observación directa de los procesos y actividades; por lo anterior se tendrá como instrumento el cuestionario y se espera una interacción con el personal de la que resulte una comunicación de significados e información, los cuales se pretende recoger, interpretar y comprender; también se espera observar atentamente el funcionamiento de la empresa, tomar información y registrarla para su análisis posterior.

1.5.3.4 Tratamiento de la Información. La información que se obtenga de la consulta de las fuentes primarias y secundarias será tratada de manera objetiva y organizada, a través del uso de herramientas de análisis que permitan tener mayor control y fácil manejo de la misma, que proporcione mayor claridad a la hora de interpretar los datos y principalmente que apoye la presentación de las conclusiones y recomendaciones que indiquen opciones de mejora con el diseño del Sistema de Control Interno de la Empresa.

2. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PRÁCTICA

2.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1.1 Definición. El fundamento teórico de la investigación es la versión actualizada del Informe COSO (Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO, por sus siglas en inglés)¹, el Marco Integrado (*el Marco*), el cual define el Control Interno como “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento”².

El propósito de este marco, es ayudar a la dirección a mejorar el control en la organización, y proporcionar herramientas para aumentar su capacidad para supervisar el control interno. Plantea un sistema que le permite orientar su esfuerzo en la consecución de los objetivos, operando de acuerdo a la legislación aplicable, y minimizando los riesgos que puedan surgir.

Para entender claramente el concepto se debe tener en cuenta que el control interno está orientado a la *consecución de objetivos* en varias categorías operaciones, información y cumplimiento; es *un proceso*, ya que comprende tareas y actividades permanentes; es *llevado a cabo por personas*, no es solo políticas y manuales sino que cuenta con las acciones de cada persona; es capaz de proporcionar *seguridad razonable* y no absoluta, puesto que reconoce que

¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* (Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway). Es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros. Integrada por *American Accounting Association - AAA*, *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*, *Financial Executives International – FEI*, *Institute of Management Accountants – IMA*, y *The Institute of Internal Auditors – IIA*.

² *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Control Interno –Marco Integrado. Traducción al Español de PWC. Mayo de 2013. P 1.

existen limitaciones las cuales afectan la probabilidad de que se logren los objetivos del sistema de control interno.

2.1.2 Antecedentes Históricos. Históricamente, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forme parte, debido a esto se da el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples de conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que permitió el avance en otro tipo de operaciones y situaciones.

La aplicación del Control se identifica en los antiguos imperios en los que se observa una forma de control y cobro de impuestos, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por los escribanos independientes, lo cual evidencia que se tenían tipos de control para evitar desfalcos. Posteriormente, durante los años de la Revolución Francesa se cambió el sistema monárquico y fueron aplicados los principios democráticos por lo que se dio la separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

Actualmente el Control Interno, es entendido como un proceso efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, juega un papel fundamental en la empresa puesto que a través de éste, logran conocer los resultados de la gestión, si se alcanzaron o no los objetivos y metas planeadas, también les permite encontrar las desviaciones existentes y el porqué de las mismas, para así poder determinar los ajustes o mejoras que se deban implementar para corregirlas; por lo tanto el control interno es pieza fundamental en el engranaje armónico del proceso administrativo, que conlleva al fortalecimiento de la gestión y aumenta las probabilidades de éxito en las empresas.

El enfoque anterior se da desde 1992, cuando el Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, publica el Marco Integrado de Control Interno, desde ahí, ha mantenido un liderazgo al rededor del mundo proporcionando herramientas necesarias para desarrollar, fortalecer y mantener en las organizaciones un Control Interno eficaz y eficiente que les ayude a cumplir sus objetivos, es por eso que actualmente existen tres versiones del Informe COSO, de las cuales se dará una breve descripción.

2.1.2.1 Control Interno – Marco Integrado (COSO I). En 1992 el Comité de las Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), emitió el marco integrado de control (marco original) en el cual propone cinco componentes, cuya evaluación integral permite establecer el grado de eficacia con el que está funcionando el sistema de control interno, los cuales son: Entorno de control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y monitoreo.

Además se plantea que el sistema de control interno debe cubrir todas las posibles áreas y facetas de la organización, estos componentes han de ser suficientemente amplios como para abarcar las categorías de los objetivos planteados por la comisión.

2.1.2.2 Manejo del Riesgo Empresarial – Marco Integrado (COSO II). En 2004 COSO emitió “Manejo del Riesgo Empresarial (ERM por sus siglas en Inglés), Marco Integrado”. Bajo este modelo los objetivos de control se extienden para cubrir también objetivos estratégicos, así como un mayor número de componentes del control, ocho (8) versus los cinco (5) mencionados, quedando de la siguiente manera: Entorno de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de riesgos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y seguimiento del sistema de control.

2.1.2.3 Control Interno - Marco Integrado (COSO III). El Comité de las Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), emitió en mayo de 2013 un nuevo marco de control interno, aunque la actualización mantiene de la versión de 1992 los tres (3) objetivos de básicos de control, (operacionales, de información y de cumplimiento), extiende los objetivos de reportes para incluir no solamente informes financieros, y no financieros y reportes externos e internos. Convierte en diecisiete (17) principios lo que anteriormente solo consideraba como conceptos, lo cual resulta en mayor claridad para los usuarios a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno, y para comprender los requisitos de un control interno efectivo; los principios se relacionan con los cinco (5) componentes del control interno.

2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y PRINCIPIOS.

2.2.1 Objetivos. Como parte del sistema de control interno, una organización especifica sus objetivos, teniendo en cuenta que debe, articular y codificar objetivos que sean específicos, medibles u observables, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo; debe evaluar la idoneidad de los objetivos y de los sub-objetivos en relación al control interno con base en hechos y circunstancias, así como leyes, reglas, regulaciones y normas establecidas. Por último debe comunicar objetivos y sub-objetivos a todos los niveles de la organización.

2.2.1.1 Objetivos Operacionales. Hacen referencia a la consecución de la misión y visión de la organización, la razón fundamental de su existencia. Estos objetivos, varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento. Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad e incluyen el resguardo de activos.

2.2.1.2 Objetivos de Información. Hacen referencia a la preparación de informes útiles para uso de las organizaciones y las partes interesadas, reportes financieros externos, reportes no financieros externos y reportes internos financieros y no financieros.

2.2.1.3 Objetivos de Cumplimiento. La organización debe comprender qué leyes, reglas y regulaciones son aplicables transversalmente a la organización, y tenerlos en cuenta para establecer todos sus objetivos.

2.2.2 Componentes y principios. Para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos se dispone de cinco componentes que son entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de supervisión, los cuales tienen una relación directa con los objetivos. Estos cinco componentes tienen diecisiete (17) principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, los cuales se aplican a cada categoría de objetivos, a continuación se resumen cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno con cada principio relacionado.

2.2.2.1 Entorno De Control y Sus Cinco Principios. El entorno de control, es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno en la organización. La dirección y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

Este componente incluye la integridad y los valores éticos de la organización; enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Para desarrollar este componente el modelo desagrega cinco (5) principios, que se indican a continuación, con una breve descripción:

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos. El cual plantea que:

- La dirección a todos los niveles de la organización demuestran a través de sus instrucciones, medidas y comportamiento la importancia de la integridad y los valores éticos.
- Se establecen normas de conducta y son comprendidas a todos los niveles.
- Se evalúa el desempeño de profesionales y equipos con respecto a las normas de conducta establecidas.
- Se identifican y se solucionan de forma oportuna los desvíos que puedan ocurrir con respecto a las normas de conducta.

Principio 2: La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno. El cual plantea que:

- La dirección establece sus responsabilidades de supervisión. Identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con el establecimiento de requerimientos y expectativas.
- Aplica los conocimientos especializados pertinentes. Periódicamente evalúa las habilidades y experiencias necesarias entre sus miembros para permitirle sondear a la administración y tomar medidas acordes.

- Opera independientemente. La dirección tiene suficientes miembros que son independientes de la administración y objetivos en la evaluación y toma de decisiones.

Principio 3: La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos. El cual plantea que:

- Considera todas las estructuras de la entidad. La dirección considera las múltiples estructuras utilizadas para soportar el logro de objetivos (incluidas operativas, jurídicas, distribución geográfica y de proveedores de servicios externos).
- Establece líneas de reporte. La administración diseña y evalúa líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de la autoridad y responsabilidad y flujo de la información para gestionar las actividades de la entidad.
- Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades. La dirección delega autoridad, definen responsabilidades, y uso de procesos y tecnología apropiados para asignar responsabilidad y segregación de funciones como sea necesario a diferentes niveles de la organización.

Principio 4: En armonía con los objetivos, la Organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes. El cual plantea que:

- Establece políticas y prácticas que reflejan las expectativas de competencias necesarias para soportar el logro de objetivos.

- Evalúa competencias y encara las deficiencias detectadas, en relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan si es necesario para resolver las deficiencias.
- La organización proporciona el apoyo y el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.
- Planifica y prepara la sucesión. La dirección, desarrolla planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidad importantes en el control interno.

Principio 5: En la consecución de los objetivos, la Organización debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de Control Interno.

- Exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades. Se establecen los mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno y aplicar medidas correctivas de ser necesario.
- Se establecen medidas de desempeño, incentivos y otros beneficios apropiados para responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando las dimensiones apropiados de desempeño y normas de conducta esperadas, y teniendo en cuenta la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.
- Alinea medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los

objetivos, incluyendo la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia y se ejerce acción disciplinaria, según proceda.

- Considera la presión sobre el logro de objetivos, al asignar responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el mismo.

2.2.2.2 Evaluación De Riesgos y sus cuatro principios. *El riesgo*, se define como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos”³. La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La dirección considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

La *Tolerancia Al Riesgo*, “es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos”⁴. Normalmente, la tolerancia al riesgo se determina como parte del proceso de fijación de objetivos y, al igual que sucede con la fijación de objetivos, la fijación de niveles de tolerancia es una condición previa para determinar las respuestas a los riesgos y las actividades de control relacionadas. La mayor manera de medir la tolerancia al riesgo a menudo es la misma unidad que los objetivos relacionados.

Para desarrollar este componente el modelo desagrega cuatro (4) principios, que se indican a continuación, con una breve descripción del mismo:

³ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. Control Interno –Marco Integrado. Evaluación de Riesgos. Traducción al Español de PWC. Mayo de 2013. P 68.*

⁴ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. Control Interno –Marco Integrado. Evaluación de Riesgos. Traducción al Español de PWC. Mayo de 2013. P 69.*

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. Los siguientes puntos son características importantes relativas a los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento:

- **Objetivos Operacionales:** Reflejan las decisiones de la dirección, reflejan las opciones efectuadas por la dirección en relación con la estructura, consideraciones sectoriales y el desempeño de la organización. Considera las tolerancias al riesgo tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación a los objetivos operacionales. Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones, para la organización dentro de los objetivos operacionales. Y por último la dirección utiliza los objetivos operacionales como base sobre la que asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño financiero y operacional deseado.
- **Objetivos de Información Financiera Externa:** Estos objetivos son coherentes con principios contables que sean adecuados y estén a disposición de la organización. La dirección debe considerar la materialidad⁵ en la presentación de los estados financieros. La información externa debe reflejar las transacciones y eventos correspondientes para mostrar las características cualitativas y las afirmaciones contables realizadas.
- **Objetivos de información No Financiera Externa:** La dirección establece objetivos con las leyes y regulaciones, o normas y marcos de organizaciones externas reconocidas. Considera el nivel necesario de precisión adecuado para las necesidades de los usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos. Refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables.

⁵ La *materialidad* se desarrolla según el contexto de los conceptos estipulados por las leyes, reglas y normas aplicables.

- **Objetivos de la información Interna:** La información interna proporciona a la dirección información completa y precisa con relación a las opciones elegidas, necesaria en la gestión. Considera el nivel necesario de precisión adecuado para las necesidades de los usuarios y la materialidad dentro de los objetivos de información financiera. Igualmente, refleja las actividades correspondientes de la organización, dentro de un rango de límites aceptables.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Refleja las leyes y regulaciones externas, la cuales establecen normas mínimas de conducta que la organización integra en sus objetivos de cumplimiento. Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo en relación con la consecución de los objetivos de cumplimiento.

Como parte del control interno, la dirección especifica los objetivos y los agrupa dentro de amplias categorías a todos los niveles de la organización, en relación con las operaciones, la información y el cumplimiento; puede considerar aspectos tales como, la alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas, leyes, reglas, regulaciones y normas establecidas aplicables a la organización. La articulación de la tolerancia al riesgo por cada uno de los objetivos, y la confirmación de los objetivos para que sean utilizados como la base sobre la cual se lleve a cabo la evaluación de riesgos.

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.

- La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de organización, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de sus objetivos.

- Analiza factores internos y externos, tiene en cuenta su impacto en la consecución de los objetivos.
- Involucra a los niveles apropiados de la dirección, y dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que se lo permitan.
- Los riesgos identificados se analizan a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial de cada uno.
- Determina cómo responder a los riesgos, incluye la consideración de cómo deben gestionarse cada uno, si se debe aceptarse, evitarse, reducirse o compartirse.

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

- Tiene en cuenta distintos tipos de fraude, información fraudulenta, pérdida de activos, casos de corrupción y toda conducta irregular. Evalúa las oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares.
- Evalúa los incentivos y las presiones. Evalúa las actitudes y justificaciones, es decir tiene en cuenta cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

- El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización.
- Evalúa los cambios en el modelo de negocio, los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios por nuevas tecnologías.
- La organización tiene en cuenta los cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.

2.2.2.3 Actividades De Control y sus tres principios. Este componente abarca las acciones establecidas en políticas y procedimientos que permiten que se atiendan las instrucciones dadas por la administración para mitigar riesgos que afecten el logro de objetivos. Las actividades de control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en todas las etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente tecnológico.

Para desarrollar este componente el modelo desagrega tres (3) principios, que se indican a continuación, con una breve descripción del mismo:

Principio 10: 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.

- Las actividades de control se integran con la evaluación de riesgos, contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se lleven a cabo de manera eficaz.
- Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión, tales como el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones así como las características específicas de su organización.
- Determina los procesos de negocio relevantes que requieren la implementación de actividades de control.
- Evalúa distintos tipos de actividades de control, entre los cuales se puede aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta controles preventivos y de detección, y controles manuales y/o automatizados.
- Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades. Aborda la segregación de funciones distribuyendo aquellas responsabilidades que sean incompatibles.

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- La dirección establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.

- La dirección establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.
- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad, para restringir los derechos de acceso a las tecnologías a usuarios autorizados en proporción con sus responsabilidades profesionales y para proteger los bienes y activos de la organización de amenazas externas.
- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

- Establece políticas y procedimientos para respaldar la implementación de las instrucciones adoptadas por la dirección.
- Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos. Se pone en práctica a través de personal competente.
- El personal responsable lleva a cabo las actividades de control en el momento oportuno según lo definido en las políticas en los procedimientos.
- Se define el personal responsable de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados y adopta medidas correctivas.
- La dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando sea necesario.

2.2.2.4 Información Y Comunicación y sus tres principios. La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

Para desarrollar este componente el modelo desagrega tres (3) principios, que se indican a continuación, con una breve descripción del mismo:

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno

- Existe un proceso para identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.
- Los sistemas de información utilizan fuentes de datos internas y externas.
- Los sistemas de información procesan y transforman datos en información relevante. Mantiene la calidad en todo el procesamiento.
- Considera la relación costo beneficio. La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se conmensura con y para soportar el logro de los objetivos. Por lo cual, la información de mantener una alta calidad, debe ser accesible, correcta, actualizada, protegida, retenida, suficiente, oportuna, valida, y verificable.

Principio 14: La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesarios para soportar el funcionamiento del Control Interno.

- Comunica la información de Control Interno. Existe un proceso para comunicar la información requerida para permitir a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control Interno. Políticas y procedimientos, objetivos específicos, importancia, relevancia y beneficios de un Control Interno efectivo, roles y responsabilidades de la administración y otro personal en la ejecución del Control Interno, expectativas de la organización para comunicar en forma ascendente, descendente y horizontalmente cualquier asunto significativo relativo con el Control Interno, incluido debilidades, deterioro o incumplimientos.
- Comunica entre la administración y el directorio. Existe una comunicación entre la conducción superior y la administración de tal manera que ambos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de los objetivos de la entidad.
- Provee líneas de comunicación separadas. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos.
- Selecciona los métodos de comunicación relevantes. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la información son, Cuadros de control, mails, Entrenamiento personal o en línea, Memorandos, Discusiones personales, Evaluaciones de rendimiento, Políticas y procedimientos, Presentaciones, Medios de comunicación social,

Publicaciones, Mensajes de texto, Presentaciones en video, webcast, Sitios web o colaborativos, Etc.

Principio 15: La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno

- Comunica a terceras partes. Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a terceros incluidos accionistas, socios, dueños, reguladores, clientes, analistas financieros y otros terceros.
- Permite canales de comunicación entrantes. Canales de comunicación abiertos permiten obtener información de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros brindando a la administración y el directorio información relevante.
- Comunica con la dirección. La información relevante resultante de evaluaciones externas es comunicada al directorio.
- Provee líneas de comunicación separadas. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos.
- Selecciona los métodos de comunicación relevantes. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.

2.2.2.5 Actividades De Supervisión y sus dos Principios. Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para

determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Para desarrollar este componente el modelo desagrega dos (2) principios, que se indican a continuación, con una breve descripción del mismo:

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

- Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas. La administración incluye un balance de evaluaciones concurrentes y separadas.
- Considera la tasa de cambio. La administración considera la velocidad del cambio en la actividad y en los procesos al seleccionar evaluaciones concurrentes o separadas.
- Establece una base de entendimiento. El diseño y estado actual del sistema de Control Interno es utilizado como base de las evaluaciones concurrentes y separadas.
- Usa personal con conocimiento de lo evaluado. El personal que efectúa evaluaciones concurrentes o separadas debe tener suficiente conocimiento para comprender qué es evaluado

- Integrada a los procesos de negocio. Las evaluaciones concurrentes están integradas en los procesos de negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
- Ajusta el alcance y la frecuencia. La administración varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo.
- Evaluaciones objetivas. Las evaluaciones separadas se realizan periódicamente para proveer una retroalimentación objetiva

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

- Evalúa los resultados de las evaluaciones. La administración y el directorio, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas.
- Comunica las deficiencias. Las deficiencias son comunicadas a los responsables de tomar acciones correctivas y a la administración superior y el directorio según corresponda.
- Monitorea las acciones correctivas. La administración busca remediar las deficiencias en forma oportuna.

2.3 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.

2.3.1 Requisitos para un Control Interno Efectivo. Un sistema de control interno provee de seguridad razonable a la organización respecto a la consecución

de sus objetivos. El control interno es relevante para la organización por lo cual, un sistema *efectivo* de control interno puede hacer referencia a una parte específica de la estructura de la organización, ya que reduce, hasta un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo, de una, de dos o de las tres categorías de objetivos. Para que el sistema sea efectivo, es necesario que, cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento y que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada.

La dirección, a la hora de determinar si un sistema de control interno es efectivo, debe ejercer su criterio profesional para evaluar si cada uno de los componentes y principios relevantes están presentes y en funcionamiento y los componentes funcionan juntos. Cuando se determine que el sistema de control interno es efectivo, se tendrá una seguridad razonable en relación a las siguientes categorías de objetivos:

- **Operacionales:** La organización logra llevar a cabo operaciones eficaces y eficientes cuando se considera poco probable que los eventos externos tienen un impacto significativo para alcanzar los objetivos o cuando la organización puede o no prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos eventos externos y mitigar o no 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.

2.3.2 Idoneidad y relevancia de los componentes y principios. El Marco considera que todos los componentes del control interno son adecuados y relevantes para todas las organizaciones. Los principios son entendidos como conceptos fundamentales asociados con los componentes, y son adecuados para todas las organizaciones. Los principios son relevantes porque tienen una influencia significativa en la presencia y el funcionamiento de un componente asociado. Por lo anterior, si un principio no se encuentra presente y en funcionamiento, el componente asociado no puede estar presente y en funcionamiento.

La expresión presente y en funcionamiento se aplica a componentes como a principios. Presente indica la determinación de que los componentes y principios existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. En funcionamiento, indica la determinación de que los componentes y principios siguen existiendo en el manejo del sistema de control interno para la consecución de los objetivos especificados.

Los cinco componentes funcionan juntos de forma integrada, lo cual indica la determinación de que los cinco componentes de manera conjunta reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo.

2.3.3 Deficiencias en el Control Interno. Hace referencia a cualquier falta de un componente o componentes y sus principios relevantes que reducen la probabilidad de que una organización cumpla sus objetivos. Una deficiencia grave es una deficiencia de control interno o una combinación de deficiencias que reduce de forma severa la probabilidad de que la organización consiga lograr sus objetivos.

2.3.4 Limitaciones Del Sistema de Control Interno. Las probabilidades de alcanzar los objetivos, se verán afectadas por las limitaciones inherente a todos

los sistemas de control interno, entre las cuales tenemos, el criterio profesional que puede ser deficiente para la adecuada toma de decisiones, los eventos externos que puede afectar la organización los cuales no están bajo su control, las fallas humanas o errores que se comenten, también se limita si dos o más personas actúan en connivencia, para evadir controles.

El control interno independientemente de lo bien diseñado, implementado y desarrollado que esté, solamente puede proporcionar a la dirección una seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos.

3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1.1 Análisis de los componentes al interior de la empresa según el Control Interno-Marco Integrado versión 2013. Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de: mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente, determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.⁶

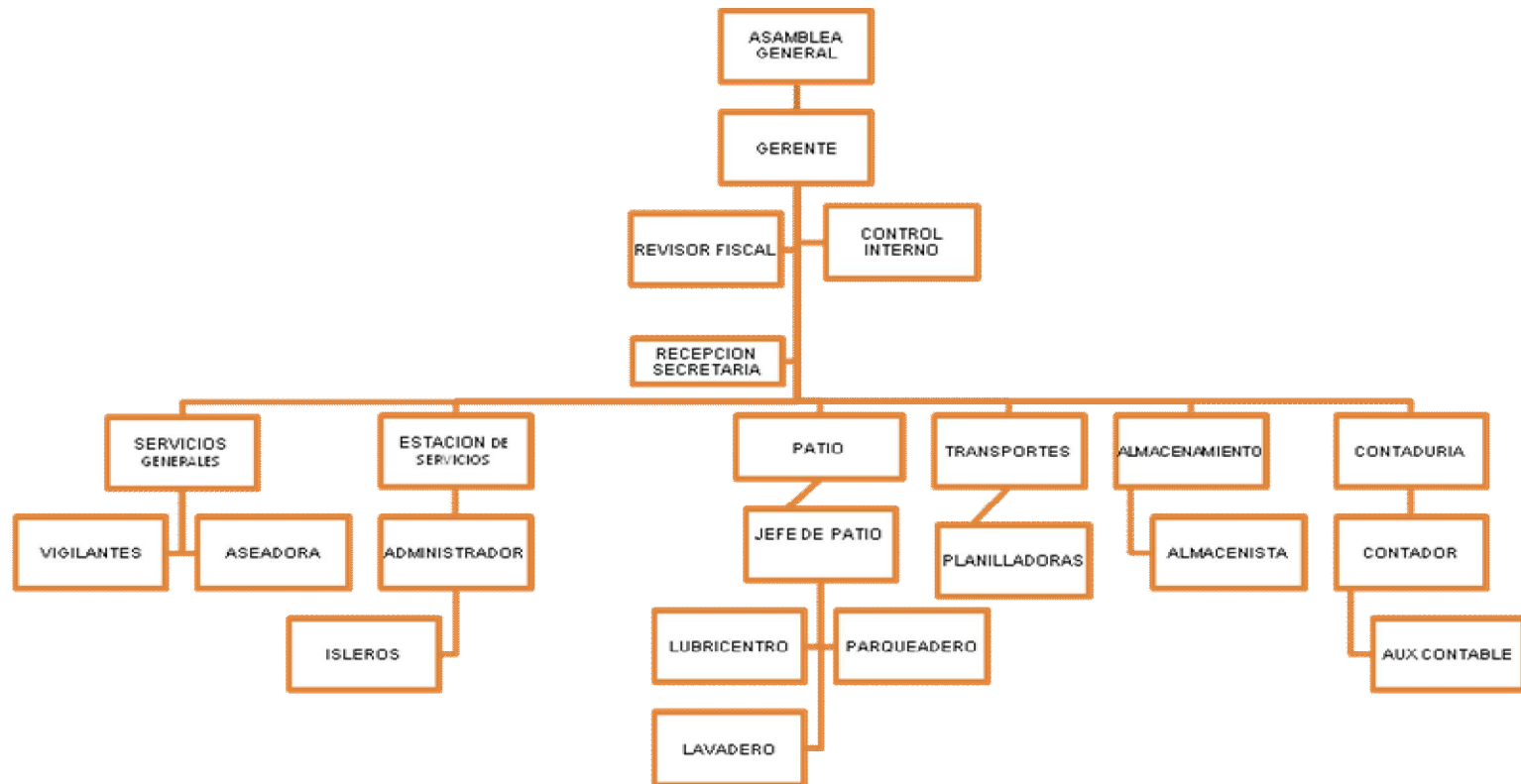
El desarrollo de este capítulo se presenta en el mismo orden que tiene el anterior. Para evaluar el estado actual en que se encuentra el sistema de control interno de la empresa Transportes Linea Buenaventura S.A. en cuanto a los cinco componentes y sus diecisiete principios según la versión actualizada de Control Interno-Marco Integrado, se tienen en cuenta los requerimientos que plantea el anexo del Marco denominado herramientas ilustrativas “plantillas” que ayudan a documentar y evaluar si un Sistema de Control Interno cumple con los requisitos del Marco, las cuales se resumen para estructurar un cuestionario para luego aplicarlo en forma de entrevista a individuos relacionados con la administración, pero de nivel jerárquico diferente (Ver anexo A). También se realiza una revisión a los documentos legales y contables de la empresa y se interactúa a través del diálogo con el personal para obtener información sobre cada uno de los procesos y actividades que llevan a cabo. Igualmente, se observa con atención el funcionamiento de la empresa. Con base a la aplicación de todo lo anterior, se

⁶ ESPIÑAN GAITÁN, Rodrigo: Control Interno y Fraudes, 2ª. Ed. – Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2006. 7 p

obtienen los siguientes resultados y al final se realizan las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A. al momento de iniciar la práctica:

Figura 1. Organigrama Actual TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.



3.1.1.1 Ambiente de control y sus principios. Este componente es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura. Se valoraron los distintos aspectos y características del ambiente de control (Compromiso con la integridad y los valores éticos, consejo de administración, estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidades, competencia profesional, responsabilidad por la rendición de cuentas). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En particular con los elementos referentes al compromiso con la integridad y los valores éticos, en la empresa no existe, ni se divulga un código de ética o de conducta, tampoco la gerencia realiza reuniones grupales o individuales donde enfatice en forma verbal de su importancia. De igual manera, no dispone de procesos para evaluar el desempeño del personal ni para tratar las posibles desviaciones que se puedan presentar en cuanto normas de conducta.

En cuanto al consejo de administración, no existe en la empresa, o al menos un órgano de supervisión equivalente que indique que hay un elemento de control encargado de la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección. No se aplican mecanismos para evaluar el desempeño del sistema de control interno. A pesar de que la empresa no cuenta con una estructura de control interno, se evidencia que lleva a cabo actividades que permiten de una u otra forma ayudar a controlar sus procesos y a la vez contribuyen a la mejora continua de sus procedimientos.

Por otro lado, los entrevistados refieren que la estructura organizacional se encuentra en un estado aceptable, aunque manifiestan que es necesario que la dirección se preocupe por revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo con los cambios de condiciones. En la empresa no se encuentran documentados los procedimientos y tampoco cuentan con un manual de funciones que permita que los empleados tengan las pautas para el desarrollo

de su trabajo. Por lo que se evidencia en los puestos de trabajo disparidad entre las funciones asignadas, la responsabilidad y el nivel de autoridad, que puede repercutir en potenciales conflictos de interés. En este mismo orden de ideas, la empresa no suele evaluar el perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación de personal, ni se da una clara segregación de actividades incompatibles. En materia de la responsabilidad por la rendición de cuentas, no tienen establecido la entrega de informes relevantes para la asegurar la consecución de sus objetivos, mitigar riesgos y la oportuna toma de decisiones.

Después de analizar los aspectos anteriores, se determina el mínimo cumplimiento del sistema de control interno en lo que se refiere al entorno de control y sus cinco (5) principios, para contribuir a su mejoramiento se indican las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un código de ética y de conducta para la empresa, donde defina sus expectativas (creencias, valores, principios) en relación con la integridad y los valores éticos y preocuparse por que sean entendidas por todos sus miembros y proveedores de servicios externos. La Gerencia debe demostrar a través de sus directrices, acciones y comportamiento la importancia de la integridad y de los valores éticos con el fin de soportar el funcionamiento del sistema de control interno y a su vez establecer procesos que le permitan evaluar el desempeño de sus colaboradores con respecto a las normas de conducta que se esperan de la organización. Como también los procesos que le permitan identificar y solucionar las posibles desviaciones al respecto.
- Establecer un órgano de supervisión o comité de auditoría en la empresa para que sea el encargado de la evaluación y supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección con el objetivo de prevenir o detectar conductas inapropiadas de los socios, directivos

y empleados de la administración y a su vez garantizar la consecución de sus objetivos y la eficacia del sistema de control interno.

- Diseñar y entregar a todo el personal sus manuales de procedimientos y de funciones donde claramente se deleguen facultades, definan y asignen responsabilidades y líneas de reporte y en la medida de sus posibilidades segregar funciones. En este mismo orden de ideas, la empresa debe diseñar los perfiles requeridos para cada cargo que le permitan realizar la debida evaluación en el momento de contratación de personal.
- Diseñar e implementar planes y programas de capacitación y desarrollo con el objetivo de demostrar compromiso con la competencia de sus empleados y garantizar que estos cuenten con los conocimientos y el nivel de actualización requeridos para desempeñar a cabalidad sus funciones y cumplir con sus responsabilidades a fin de minimizar errores que le cuesten dinero o que atenten contra su patrimonio.
- Establecer mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno y aplicar medidas correctivas de ser necesario. Igualmente para que sus colaboradores le entreguen informes relevantes para la asegurar la consecución de sus objetivos, mitigar riesgos y la oportuna toma de decisiones. También se recomienda a la Gerencia evaluar la posibilidad de otorgar en la medida del cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos, incluyendo la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia, incentivos y recompensas a sus empleados, y en sentido contrario a este, pueda ejercer acciones disciplinarias, según proceda.

3.1.1.2 Valoración del Riesgo y sus principios. La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos

que puedan impedir la consecución de los objetivos de la organización, dando la base para determinar cómo deben ser administrados los mismos. En este componente se valoraron los distintos aspectos y características de la Evaluación de Riesgos (Especificación de objetivos adecuados; identificación y análisis de los riesgos; evaluación del riesgo de fraude; identificación y análisis de los cambios significativos en el entorno). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A nivel general, la empresa parece no mostrarse consistente en establecer, comunicar y monitorear los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. La organización no utiliza los objetivos operacionales para medir el nivel deseado de desempeño financiero y de operaciones (crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otros). En cuanto se refiere a los riesgos, la organización no ha implementado técnicas o mecanismos para la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes para la consecución de sus objetivos; se pudo determinar que no son bien controladas las adquisiciones, ventas y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos, evidenciándose el alto riesgo que corren los activos fijos de la empresa al no estar asegurados, lo que podría representar grandes pérdidas económicas o de patrimonio.

En este mismo sentido, la gerencia a pesar de que considera el fraude como un riesgo, no tiene la suficiente dimensión acerca de los distintos tipos de fraude como lo son: posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se pueden derivar de las distintas maneras en que el fraude puede ocurrir y conductas irregulares. Se detectan debilidades en las actividades que tienen estipuladas para el control del efectivo ya que escasas veces realizan arqueos a la caja principal.

Por último, las respuestas obtenidas en lo que tiene que ver con si se establecen procesos para asegurar que el área contable, conozca los cambios en el entorno

operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos que éstos puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa, al mismo tiempo que los socios o comité de auditoría determine que las transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas, este proceso nunca suele darse de forma preventiva o de detección.

Después de analizar los aspectos anteriores, se determina el mínimo cumplimiento del componente Evaluación de Riesgos y sus cuatro (4) principios, para contribuir a su mejoramiento y evitar los riesgos se indican las medidas inmediatas que se pueden ejecutar:

- Fijar sus objetivos operacionales, de información y de cumplimiento y articularlos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada los cuales utilizará como base para la evaluación de riesgos. Diseñar planes estratégicos para prever la pérdida de oportunidades en el mercado y establecer indicadores de gestión que le permitan tener información relevante para la toma de decisiones y a su vez fijar los mecanismos que le permitan identificar y controlar riesgos con el propósito de evitar pérdidas económicas o de patrimonio.
- Establecer dispositivos para analizar e identificar riesgos del entorno, tanto los factores internos (Infraestructura, estructura administrativa y del personal, acceso a activos, tecnología) como externos (Económicos, regulatorios, tecnológicos, sociales y medio ambientales) y su impacto en el logro de los objetivos y que le permitan examinar cómo los riesgos deben ser manejados.
- Implementar un sistema de evaluación y desempeño que le permita valorar el desempeño de todos sus colaboradores, identificar posibles conflictos de intereses y actividades incompatibles para darles manejo adecuado.

- Para contrarrestar los riesgos en cuanto a las adquisiciones, ventas y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos se sugiere diseñar e implementar una política para el manejo de los activos, gastos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, el disponible, realizar arqueos diarios de caja.
- Establecer un proceso para identificación de riesgos de su entorno y considerar los cambios en materia de las regulaciones que le son aplicables a la empresa; en la ciudad existen otras empresas dedicadas a desarrollar el mismo objeto social, que pueden llegar a ser competidores potenciales para la empresa, valorar todos los aspectos físicos del entorno en que opera.
- La gerencia debe asegurar el funcionamiento del control interno haciendo que sus directivos y miembros entiendan la filosofía de la organización. De igual manera debe evitar reducir el número de personal con el que opera por tratar de reducir costes. La carencia de personal idóneo y supervisión, puede derivar en errores significativos y esto puede provocar el deterioro del control interno en consecuencia pone en riesgo el patrimonio de la empresa.

3.1.1.3 Actividades de control y sus principios. 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 el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control soportan todos los componentes de control interno y son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología; se encuentran alineadas especialmente con el componente de evaluación de riesgos.

En este componente se valoraron los distintos aspectos y características que incluye (seleccionar y desarrollar actividades de control para mitigar riesgos; elegir

y desarrollar controles generales sobre la tecnología y desplegar políticas y procedimientos). Teniendo en cuenta las deficiencias registradas en el componente evaluación de riesgos, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con las actividades de control, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Los entrevistados refieren que en la empresa no hay establecidos por escrito procedimientos de control interno; no existen manuales de funciones y procedimientos. Las actividades de control no están descritas (controles manuales, automatizados, preventivos y de detección) que contribuyan a mitigar los riesgos, así como otras acciones de la dirección. Hay predominio de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa.

La gerencia no realiza presupuesto, dejando a un lado esta herramienta tan indispensable para la administración de las empresas, para basar su criterio a la hora de tomar decisiones como también para realizar proyecciones efectivas que le permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de la organización. Igualmente no se establecen indicadores de gestión

La empresa no cuenta con políticas para el manejo de la cartera; no basta vender por vender, sino vender para recaudar, de no ser así el sostenimiento de la empresa sería un problema ya que hay que sostener gastos internos y externos, además estaría en contra del fin económico de la empresa, el ánimo de lucro. De igual forma no se cuenta con políticas para el manejo de los activos, el disponible, las cuentas por pagar y para los gastos.

La carencia de un sistema de control interno apropiado para el modelo de negocio dificulta la práctica de los *principios* asociados a este componente. Sin embargo se evidencia que cuenta con algunas actividades sobre todo de tipo manuales que permiten de una u otra manera controlar sus procesos. Aunque se observa que

dichas actividades no están relacionadas entre sí, por lo cual se les dificulta el funcionamiento de manera eficaz, no abordan la segregación de funciones distribuyendo aquellas responsabilidades que son incompatibles, no se encuentran identificados ni estructurados los procesos necesarios para operar de forma organizada.

Después de analizar los aspectos anteriores, se determina el mínimo cumplimiento del componente Actividades de control y sus tres (3) principios, para contribuir a su mejoramiento se indican las siguientes recomendaciones:

- Diseñar y ejecutar un presupuesto debido a que no se ha implementado todavía procedimientos con miras a presupuestar partidas para fines definidos, ya que los recursos son menores que las necesidades inmediatas.
- Desarrollar las actividades de control en forma oportuna a través del diseño y la implementación de un manual de funciones y procedimientos.
- Diseñar planes estratégicos y establecer indicadores de gestión.
- Diseñar e implementar políticas para el manejo de: activos, cartera, el disponible, las cuentas por pagar y para los gastos.
- Segregar funciones de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa.
- Diseñar e implementar sistema de control interno apropiado para el modelo de negocio observando los *principios* asociados cada componente, enunciados anteriormente.

3.1.1.4 Información y Comunicación y sus Principios. El componente Información y Comunicación respalda el funcionamiento de todos los componentes del control interno. La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación es el medio que permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para la consecución de los objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente, es un proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria para la realización de los controles oportunos.

En este punto se valoraron los distintos aspectos y características del componente Información y Comunicación que incluye (Utilización de información relevante; comunicación interna y externa). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la Información, en la empresa no se encuentra documentado un proceso que permita identificar la información requerida y esperada, el cual involucre actividades de control como pueden ser encuestas a sus empleados, indicadores, evaluaciones a sus procesos como también las que se relacionen con la información esperada por grupos de interés externo. Las personas entrevistadas manifiestan no tener claridad acerca de los objetivos de la empresa.

De igual manera, se pudo constatar que el sistema de información procesa y transforma los datos en información de utilidad para la empresa, pero se logra evidenciar en los entrevistados la carencia de capacitación frente al manejo y funcionamiento del mismo, también se detecta que la información no es protegida puesto que no se hacen copias externas de la misma, igualmente sucede con el archivo documental, no tienen establecido un sistema de archivo que permita la conservación de sus documentos en el tiempo.

Para los entrevistados, el proceso coordinación y flujo de la información requerida entre las funciones/departamentos que permiten a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control Interno es insuficiente. Al igual que no existe un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias. La gerencia menciona que a pesar de que recibe la información, no se hace con la debida oportunidad. Lo mismo sucede con la información para terceros o grupos de interés externos.

Después de analizar los aspectos relativos al componente Información y Comunicación, se determina su mínimo cumplimiento al igual que sus tres (3) principios, a continuación se indican las siguientes recomendaciones:

- Establecer y comunicar los objetivos de la empresa a todos sus miembros, asegurarse que los comprendan.
- Comunicar a sus empleados sus funciones y responsabilidades.
- Diseñar e Implantar procesos que le permitan identificar la información requerida y esperada, teniendo en cuenta la naturaleza y el alcance de los requisitos de información, y la dependencia que tenga de determinados grupos de interés externos. De esto dependerá el grado de sofisticación de los sistemas de información.
- Desarrollar e implantar actividades de control sobre la integridad de los datos introducidos al sistema de información así como sobre la precisión e integridad del procesamiento de dichos datos para transformarlos en información que pueda ser utilizada por otros controles.
- Hacer diariamente copia de seguridad del sistema de información y establecer un sistema de archivo adecuado para sus de sus documentos.

- Establecer canales de comunicación ascendente, descendente y transversal.
- Establecer un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias.
- Producir y entregar información relevante y útil a los socios.

3.1.1.5 Actividades de Supervisión y sus Principios. Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Para evaluar componente Actividades de Supervisión al interior de la empresa, se tuvieron en cuenta los distintos aspectos y características que plantea el Marco como lo son evaluar si la empresa realiza evaluaciones continuas y/o independientes y si evalúa y comunica deficiencias.

De acuerdo a lo citado en el ítem anterior, se evidenció que la empresa no tiene documentado sus actividades de control y no práctica actividades de revisión periódica o auditoría interna sobre los procesos llevados a cabo en la empresa, igualmente no tiene establecido un procedimiento a seguir para evaluar el control interno.

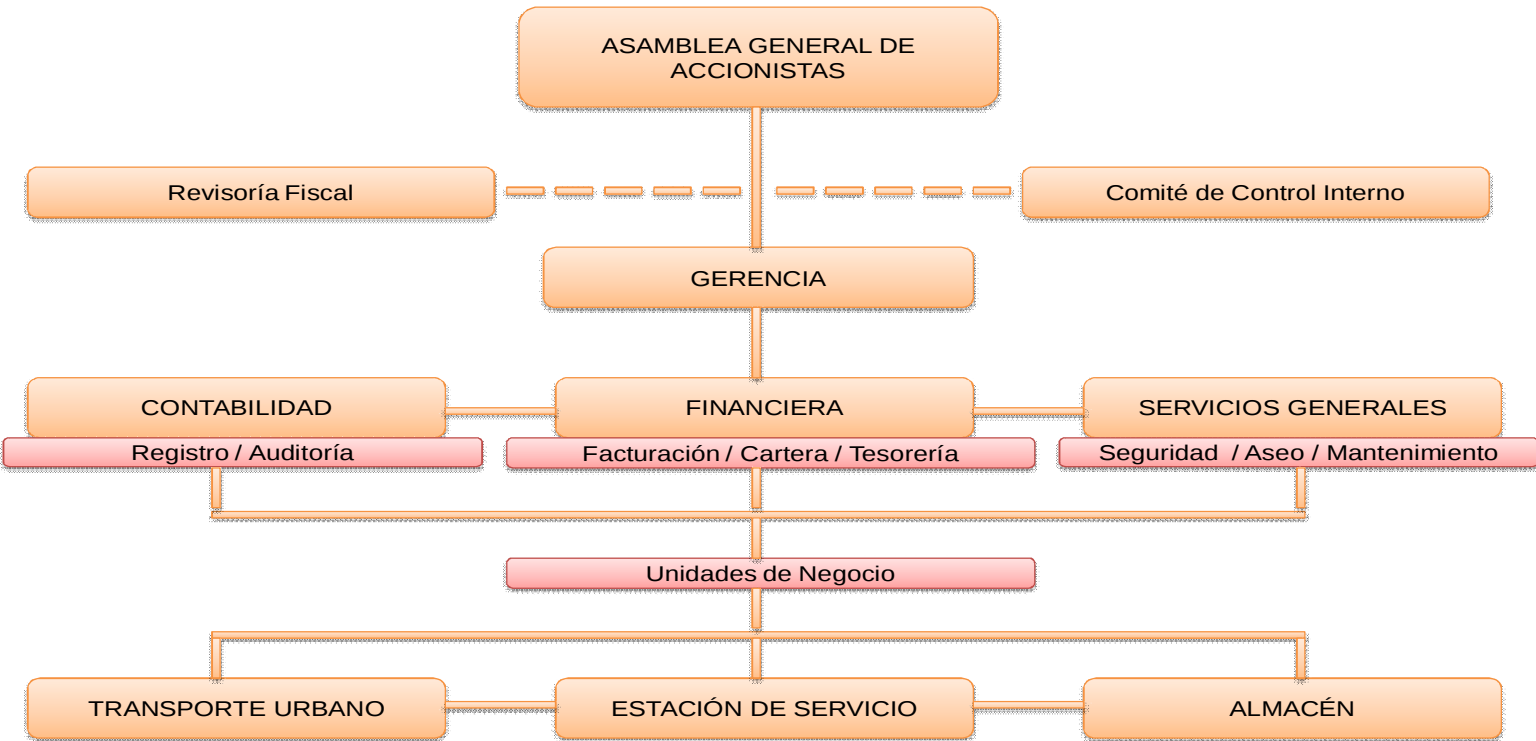
- En relación con lo anterior, es indispensable que la empresa establezca un procedimiento de auditoría y este sea llevado a cabo por personal capacitado a través de un equipo de auditoría interna o revisores externos con la finalidad de evaluar periódicamente los aspectos de control interno de la empresa y de esta manera compensar o corregir las debilidades que se detecten.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Se propone, bajo esta estructura, considerando el funcionamiento de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A., partiendo desde el máximo órganos en las sociedades anónimas, la Asamblea General de Socios; se establece la necesaria participación de la revisoría fiscal y del Comité de Control Interno; seguido por la gerencia que incluye la gestión administrativa de la empresa; continúa con contabilidad, financiera y servicios generales, las cuales se relacionan y comunican entre sí para garantizar el perfecto funcionamiento de las unidades de negocio que desarrolla la empresa, como lo son, el Transporte Urbano, La Estación de Servicio y el Almacén, éstas igualmente se relacionan y comunican entre sí para garantizar la adecuada prestación de los servicio y por ende el crecimiento de la organización.

Figura 2. Organigrama Propuesto TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.



4.2 DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan los procedimientos diseñados para la empresa transportes línea Buenaventura S.A.:

4.2.1 Procedimiento de Gestión Gerencial

1. OBJETIVO

Direccionar los procesos, planeación e implementación de estrategias para optimizar los procesos de Transportes Línea Buenaventura S.A, interiorizar la cultura de control y desarrollar el liderazgo y compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos vitales y lograr la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la planeación estratégica para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, hasta el seguimiento de las acciones de mejoramiento tomadas.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del gerente planear, dirigir y controlar estratégicamente la organización, suministrando los recursos necesarios para su operación, asegurando el mejoramiento de su eficacia y su crecimiento.

Es responsabilidad del gerente cumplir con las directrices estipuladas en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Planear: Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementación de los procesos. Se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la Organización se alinea de acuerdo a las definiciones.

Verificar: Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Seguimiento: Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.

No Conformidades: Incumplimiento de los requerimientos establecidos, internos y/o externos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 1. Procedimiento de Gestión Gerencial

No	Actividad	Responsable	Registro
1	Planificación Estratégica: (Planear) Direccionar la planeación estratégica de la empresa de acuerdo a los lineamientos	Gerente	Misión, Visión, Políticas, Objetivos

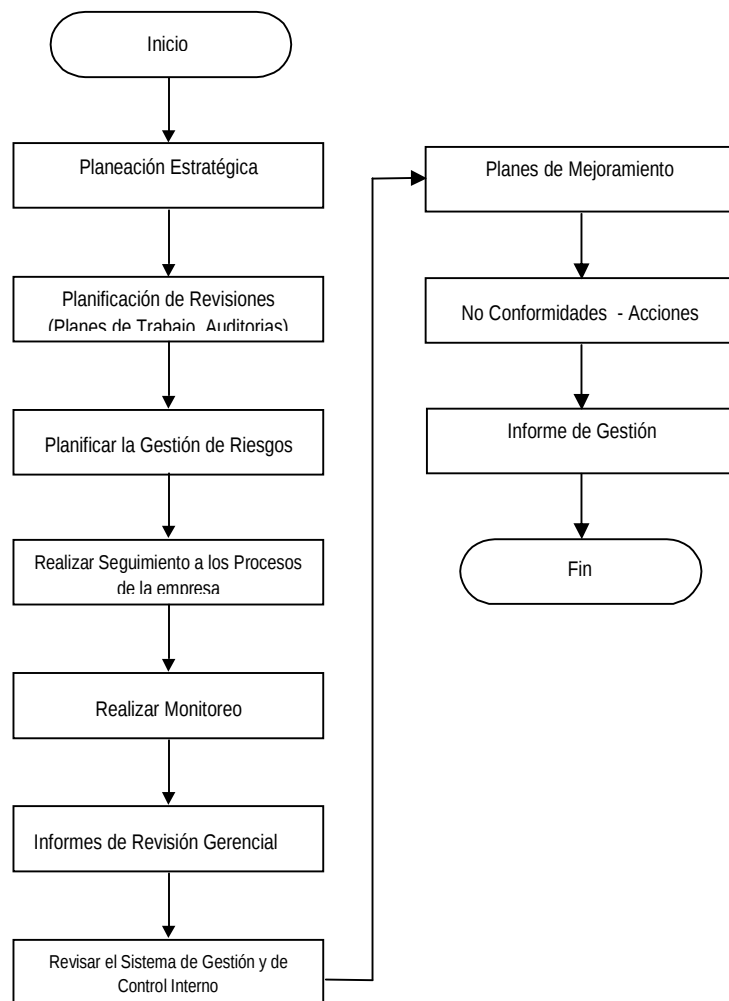
	definidos por la junta directiva. Se definen las Mejoras para el Sistema de gestión, el servicio y recursos asignados. Direccionar el funcionamiento del control interno, a través de su filosofía, e interiorizar la cultura de control y desarrollar el liderazgo y compromiso ante sus colaboradores.		Operacionales, de información y cumplimiento Código de ética Presupuestos
2	Planificación de Revisiones: (Planear) Se establece la periodicidad de las revisiones del sistema de gestión y control y el cumplimiento de los requisitos aplicables. Se revisan las políticas de proyección y estrategias de crecimiento y procesos competitividad. Se programan y ejecutan las Auditorías internas y externas periódicamente.	Gerente	Plan de trabajo Informas de Auditorias
3	Planificar la Gestión de Riesgos: Establecer las técnicas y mecanismos para la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos como lo es el fraude.	Gerente	Plan de Gestión de Riesgos
4	Seguimientos: (Hacer) Garantizar la implementación del direccionamiento estratégico en los procesos de la empresa. Considerar los cambios del	Gerente	Directrices empresariales

	entorno. Realizar el monitoreo a través de los indicadores (ROE, Liquidez, Rentabilidad Operacional, Nivel de endeudamiento, etc.).		
5	Preparar Informes: (Hacer) Consolidar los informes de revisión gerencial y verificar la eficacia de los procesos, a través de los diferentes informes que recibe de las áreas de la empresa.	Gerente	Informes de revisión gerencial
6	Revisar el Sistema de Gestión y Control: (Hacer) Se revisa y realizar el plan de mejoramiento para los procesos de acuerdo con lo estipulado en los procedimientos. Indicador: Sumatoria % de cumplimiento de metas cumplidas sobre número total de indicadores por cien. Meta dos puntos. Medición Actual menos Medición Anterior > x Puntos.	Gerente	Acta de Revisión del Sistema Plan de mejoramiento
7	Asignar Tareas: (Hacer) A partir de las observaciones generadas en la revisión del Sistema de gestión y Control, se asignan las tareas a las que haya lugar para ejecutar el plan de Mejoramiento.	Gerente	Comunicación de tareas

8	Identificar No Conformidades y Generar Acciones: (Actuar) Registrar e identificar las no conformidades de acuerdo a las actividades ejecutadas, definir las acciones correctivas, preventivas o de mejora y dar tratamiento a cada no conformidad.	Gerente	Acciones definidas
9	Realizar Informe de Gestión: (Verificar) Se realiza la medición de los Indicadores del proceso y se elabora el informe de gestión para presentarlo a Junta directiva o Asamblea General de Accionistas.	Gerente	Informe de Gestión

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1 Figura 3. Flujograma para el Procedimiento de Gestión Gerencial



4.2.2 Procedimiento De Facturación.

1. OBJETIVO

Generar las directrices para el área contable, con el fin de garantizar una facturación confiable y oportuna.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica exclusivamente en las áreas prestadoras de servicios, por concepto de la venta de bienes y servicios.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del Administrador velar por la eficiencia y efectividad del proceso y la autorización de aumentar los cupos de créditos.

Es responsabilidad del Contador velar por la eficiencia y efectividad del proceso, así como el ingreso de nuevos clientes al sistema de Información SYSCOM o la anulación de documentos en el mismo sistema.

Es responsabilidad del área de operaciones (Estación de servicio y Almacén) la verificación de la información del cliente, que sea veraz y completa, para su correspondiente facturación.

Es responsabilidad del vendedor o a quién se le encargue la tarea de facturación, la aplicación de este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Factura: Es un documento que refleja, que hace constar la adquisición y entrega de un bien o servicio, en el cual se especifica la fecha de la operación, el nombre de la partes que intervinieron en el negocio, la descripción del producto o servicio objeto del negocio, el valor del negocio, la forma de pago entre otros conceptos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 2. Procedimiento de Facturación.

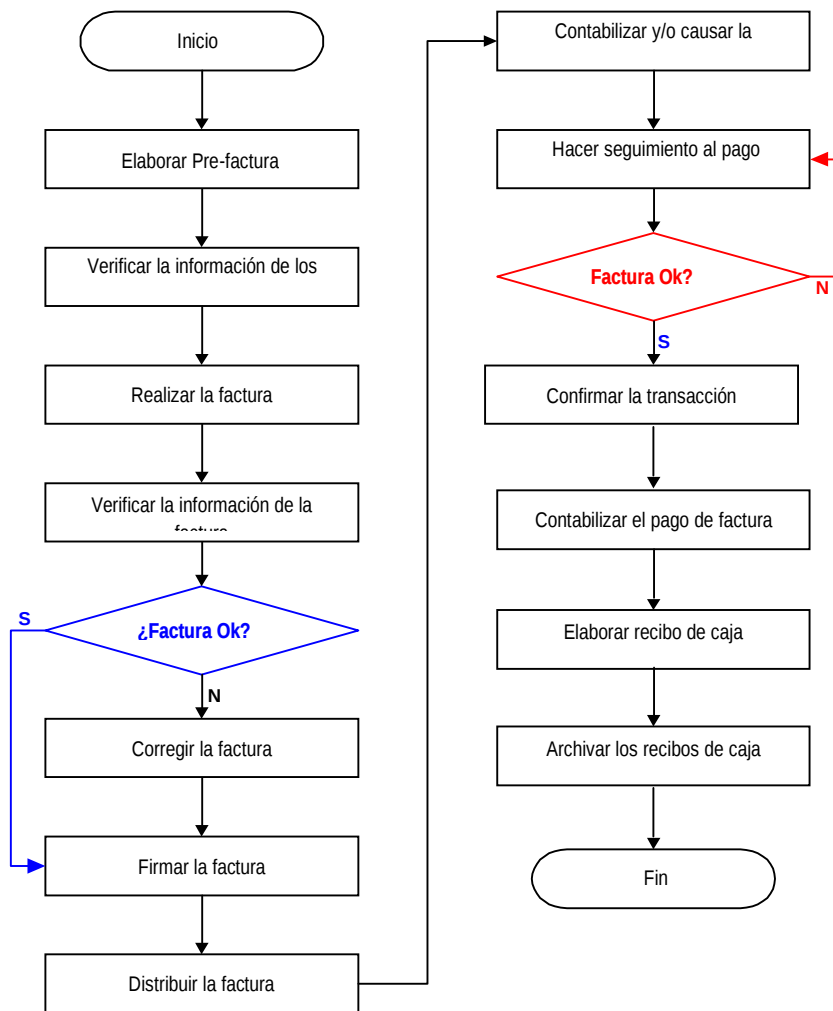
No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Realizar Pre-factura, Vales y/o orden de trabajo: Se diligencia el formato teniendo en cuenta los servicios o productos, que ha solicitado el cliente de manera preliminar, esta debe ser firmada por el vendedor y por el cliente. La pre-factura no aplica en el caso de ventas de contado.	Vendedor	Pre-factura, Vales y/o orden de trabajo
2.	Elaborar y enviar factura: Se verifica que el cliente esté creado en el sistema de información SYSCOM y se procede a realizar la factura, la cual debe ser firmada por el vendedor y por el cliente. La pre-factura, vale y/o orden de trabajo, se anexa como soporte a la factura, y se entrega o envía al cliente. Para las ventas de contado, solo se genera la factura, previa verificación de datos del cliente y se recibe el efectivo.	Vendedor	Factura Original
3.	Entrega de copias de facturas a cartera y contabilidad: Se realiza cuadre diario de la		Recibo de efectivo en consignación".

	facturación, y se entrega a cartera y contabilidad, la copia de cada una de las facturas generadas en el día. El efectivo producto de las ventas de contado, se entrega a Tesorería, la cual le firma el formato “recibo de efectivo en consignación”.	Vendedor Tesorero	
4.	Imprimir informe diario de facturas: Se imprime del sistema SYSCOM, el Resumen Diario Detallado el cual permite visualizar en que factura se inició y se terminó en el día.	Asistente de Cartera	Resumen Diario Detallado
5.	Hacer Anulaciones y Notas crédito: Anulaciones: Se solicita al administrador la anulación de la factura indicando el motivo. El administrador Autoriza a contabilidad para que proceda, a través del formato “solicitud y autorización” y Contabilidad entrega la nota de anulación la cual debe ser anexada a la factura. Notas crédito: Se solicita al administrador la nota crédito, indicando el motivo. Una vez aprobada la realización de las nota crédito, el administrador Autoriza a	Administrador Vendedor Contador Asistente Contable	“solicitud y autorización de anulación” Nota de anulación.

	contabilidad para que proceda, a través del formato “solicitud y autorización” y Contabilidad entrega la nota crédito la cual debe ser anexada a la factura.		
6.	Re-impresión de factura: Cuando al cliente por cualquier motivo se le extravíe la factura original, se podrá re-imprimir, previa solicitud a través de una carta firmada y sellada o correo electrónico, del Administrador o contador, donde relacione el número de factura, fecha y concepto. La reimpresión será autorizada por el contador.	Administrador o contador	Solicitud

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1 Figura 4. Flujoograma para el Procedimiento de Facturación



4.2.3 Procedimiento De Cartera.

1. OBJETIVO

Describir las actividades necesarias para llevar el control de las cuentas por cobrar y realizar el seguimiento de la gestión de cobro de las deudas a favor de Transporte Línea Buenaventura S.A.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se genera la factura de venta de bienes y/o servicios, realizada por Transporte Línea Buenaventura S.A., hasta que se efectúe el pago.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad de la Gerencia generar las políticas de cartera.

Es responsabilidad del Contador velar por la eficiencia y efectividad del proceso de cartera.

Es responsabilidad del Asistentes de cartera velar por la ubicación de las facturas originales de los clientes, la gestión diaria del recaudo, el mantenimiento y actualización del sistema de información Syscom, velar por el estado de cartera de cada uno de sus clientes, así como entregar la información para la creación de los clientes de una manera adecuada y oportuna.

Es responsabilidad de los Asistentes de cartera la aplicación de este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Cartera Por Edades: Organizar las facturas de acuerdo a los vencimientos.

Estado De Cartera: Reporte donde registra todas las Cuentas por Cobrar.

Conciliación Bancaria: Proceso por el cual se cruzan los débitos y créditos del extracto bancario contra los documentos que refleja el sistema contable Syscom.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

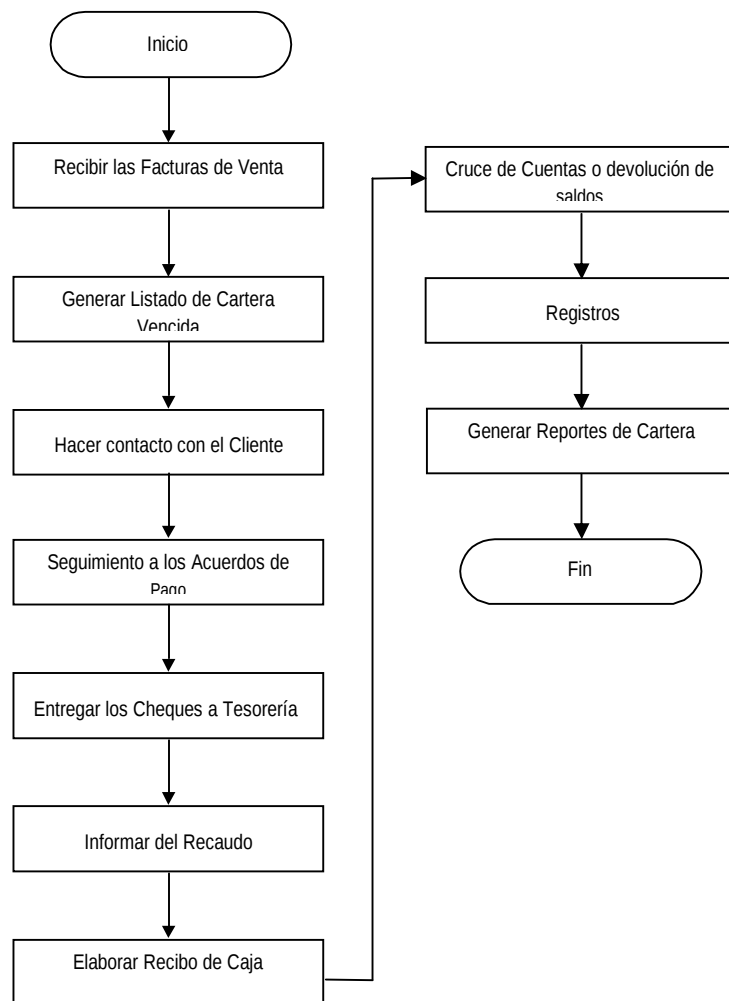
Tabla 3. Procedimiento de Cartera.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Seguimiento de facturas: El Asistentes de cartera reciben por parte de la vendedor, las facturas con firma y sello de recibido por parte de los clientes, verifica lo anterior y procede a archivarlas para hacerles seguimiento, de acuerdo a las fechas de vencimientos.	Vendedor/ Asistente de Cartera	Control de facturación Facturas
2.	Generar reporte de cartera vencida: Se ingresa al Sistema por Informes, clientes, y se consulta el listado de cartera por edades, se genera el reporte de cartera, el cual debe ser analizado para gestionar el cobro de la misma.	Asistente de Cartera	Listado cartera de clientes - Edades
3.	Verificar Cupo de crédito: Se debe verificar los montos facturados con relación al cupo asignado de cada cliente, e informa las novedades.	Asistente de Cartera	Archivo de autorizaciones de crédito
4.	Hacer el contacto con el Cliente: Se realiza el contacto con el cliente, recordarle el monto, fecha de pago de la obligación y días de mora, y solicitar cancelación del compromiso. En caso de que el cliente incumpla en varias	Asistente de Cartera	Registro de gestión de cobro

	ocasiones el compromiso de pago, se informa al contador o administrador y en última instancia a Gerencia. El contacto con el cliente se hace mediante llamada telefónica, correo electrónico, comunicación escrita, entre otros. Se deja Registro de todos los contactos con el cliente por parte del Asistente de cartera y la respuesta obtenida de los mismos, esta información debe ser clara.		
5	Enviar a cobro Jurídico: Si luego de insistir no se obtiene el recaudo, o cuando se considere necesario, se enviará a cobro pre-jurídico según el caso, se tendrá en cuenta la particularidad. Se le informa al abogado las cuentas que están en mora y este procederá a iniciar el cobro pre-jurídico al cliente.	Asistente de Cartera Abogado	Comunicaciones escritas
6.	Seguimiento de acuerdos de pagos: Si el cliente informa sobre la programación de pagos, el Asistente de cartera, debe dejar registro de esta información y hacerle el respectivo seguimiento, hasta que el pago se efectúe y se reciba el respectivo soporte.	Asistente de Cartera	Registro de gestión de cobro
7.	Recibir los Cheques: Una vez se reciben cheques, el asistente de	Asistente de	Cheques

	cartera procede con la elaboración del documento contable y entrega a tesorería, dejando copia firmada como constancia de la entrega. Si los cheques no son enviados a consignar inmediatamente estos deben reposar en custodia del tesorero.	Cartera	
8.	Informar recaudo: El asistente de cartera deberá reportar el recaudo de cheques o las entradas de efectivo a tesorería. Se identifican las facturas que ya fueron cobradas teniendo en cuenta el soporte del pago, (copia del cheque o soporte del pago electrónico), correspondientes a dicho ingreso, se revisa que el valor corresponda con la factura. En caso de que no se tenga claridad se contacta al cliente para aclarar las diferencias, una vez confirmado el pago se depura la cartera y se le informa al administrador.	Asistente de Cartera	Reporte del recaudo Soportes de pago
9.	Elaborar Recibo de Caja: Se elabora el Recibo de caja en el sistema contable, por los pagos realizados por el cliente y se anexa la copia del cheque, de la consignación en efectivo o del soporte de pago electrónico.	Asistente de Cartera	Recibos de Caja

4.2.3.1 Figura 5. Flujograma para el Procedimiento de Cartera



4.2.4 Procedimiento De Pagos.

1. OBJETIVO

Describir las actividades necesarias para realizar el proceso de pagos a proveedores y acreedores de Transportes Linea Buenaventura S.A.; los cuales deben ser eficientes de acuerdo a los tiempos de pago con cada proveedor y acreedor y el flujo de caja de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de pagos de la empresa desde que se adquiere una obligación con un tercero hasta su pago.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del Gerente y/o Administrador realizar la adecuada planeación para la utilización de los recursos económicos de la empresa, velar por el cumplimiento de los compromisos establecidos y la aprobación de los pagos y documentos que se generen en el área.

Es responsabilidad del Contador, Asistente Contable, Tesorería, Administrador, identificar y registrar todos los movimientos de las cuentas bancarias que le correspondan; ejecutar los pagos a proveedores y acreedores que estén bajo su control.

Es responsabilidad de los encargados de las compras de bienes y/o servicios, Asistente contable, causar las facturas de proveedores y acreedores lo mas pronto posible teniendo en cuenta su vencimiento y el cierre contable para su debida programación de pago.

Es responsabilidad del Gerente y/o Administrador aprobar las facturas de proveedores y acreedores a más tardar dos días después de recibido para su respectivo trámite.

Es responsabilidad del Contador, enviar al Administrador y/o Tesorero toda la información que soporta la solicitud de pago de Nómina, pago de Impuestos, Parafiscales.

Es responsabilidad del Gerente y/o Administrador, velar porque las cuentas por pagar de sus proveedores se encuentren conciliadas y el seguimiento al pago dentro del plazo otorgado.

4. DEFINICIONES

Proveedor: Persona natural o jurídica que suministra a la empresa bienes o servicios directamente relacionados con su actividad normal.

Acreedor: Persona natural o jurídica a la que la empresa adeuda dinero, sea por la adquisición de un bien o por la prestación de un servicio.

Tercero: Persona natural o jurídica con la cual interactúa la empresa.

Flujo de caja: es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Pago: un modo de extinguir obligaciones a través del cumplimiento efectivo de una prestación debida.

Conciliación bancaria: Proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta bancaria, con los valores que el banco suministra por medio del movimiento bancario.

Egreso: Desembolsos o salidas de dinero.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Programación de pagos

Tabla 4. Procedimiento de Pagos.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Consultar estados de cuenta: Revisión de los estados de cuenta de proveedores y acreedores en Syscom para su debida programación de pago, de acuerdo a vencimientos y disponibilidad de caja.	Asistente contable /contador	Estado de cuenta (Syscom)
2.	Relación de pagos: De acuerdo a los vencimientos de los estados de cuenta revisados, se entrega la relación de pagos con los soportes (facturas) al administrador y/o tesorero el cual autoriza los montos de acuerdo a la disponibilidad de caja.	Asistente contable Administrador/ Tesorero	Relación de pagos /causación y factura

3.	Elaborar documento contable: De acuerdo a los montos autorizados se listan las facturas que se pagarán. Se define la forma de pago según el tipo de proveedor: - Transferencia electrónica. - Cheque. - Consignación en efectivo Con el soporte de consignación ya sea en cheque o efectivo, soportes de plataformas virtuales, se elabora el comprobante de egreso en el Syscom. Nota: Para que el pago proceda los soportes deben ser los originales del proveedor y/o acreedor.	Tesorero/ Asistente contable/ contador	Comprobante de egreso y factura proveedor
4.	Enviar soporte al proveedor o acreedor: Se envía comprobante de pago y lista de facturas pagadas a cada proveedor o acreedor.	Asistente contable	Correo electrónico

5.2 Revisión de Bancos

1.	Conciliar bancos: Revisar y verificar una vez a la semana que los	Tesorero/ Asistente	Movimientos bancarios
----	--	------------------------	-----------------------

	movimientos de las cuentas bancarias tanto las entradas como las salidas tengan su respectivo documento contable. En caso de que resulten movimientos sin identificar, se procede a realizar la verificación del caso.	Contable	
--	--	----------	--

5.3 Devolución de saldos

1.	Recibir instrucción de devolución a clientes: El Tesorero recibe la instrucción del contador o administrador para que proceda a realizar la devolución de saldos a favor de clientes, la devolución se hará únicamente a cuentas que están a nombre de la empresa o persona que hace dicha solicitud.	Tesorero	Correo electrónico/ Documento donde se solicita la devolución del saldo a favor
2.	Realizar pago y envío de Soporte: Realizar en el transcurso de la semana de recibida la información el pago teniendo en cuenta la programación y disponibilidad de caja de acuerdo al proceso de pago. Enviar por correo electrónico el soporte de pago de la devolución solicitada a los clientes discriminando lo que se les está devolviendo.	Tesorero/ Asistente contable/ Asistente de cartera	Correo electrónico/ Documento Contable

5.4 Autorización pago de impuestos, Nómina, Seguridad social y Parafiscales

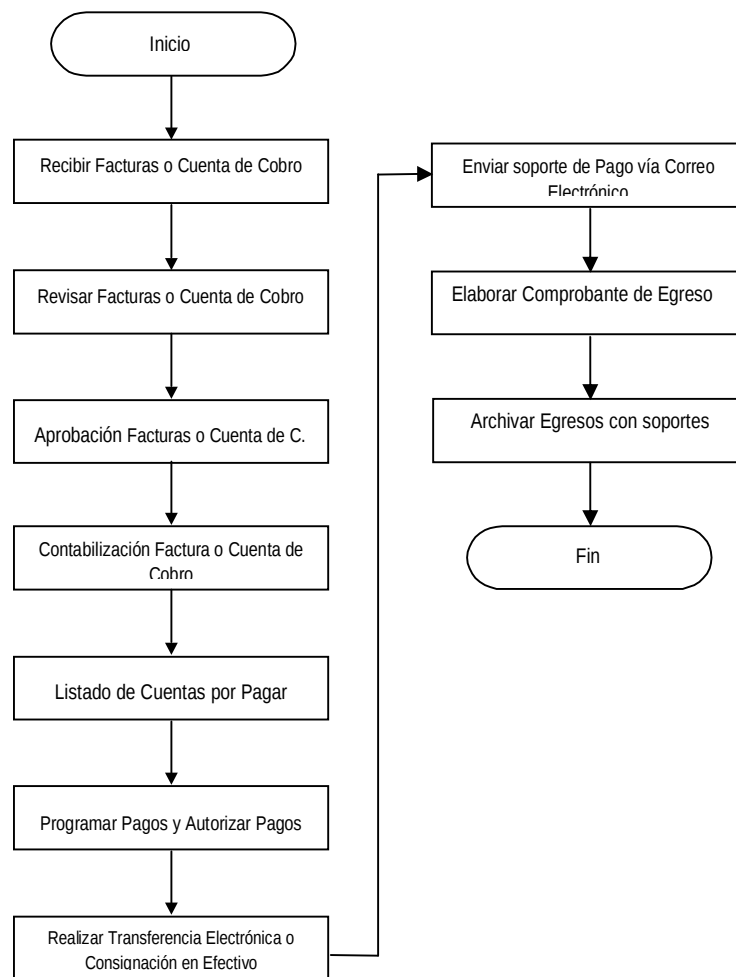
1.	Recibir instrucciones para el pago de impuestos: El contador realiza las liquidaciones de impuestos en la plataforma de la DIAN y da las instrucciones al Tesorero para que diligencie el recibo de pago de las declaraciones de impuestos y proceda a realizar el pago electrónico.	Contador/ Tesorero	Correo electrónico Recibo de pago y declaraciones
2.	Realizar pago: Una vez el Tesorero realice el pago electrónico de las declaraciones de impuestos, le entrega al asistente contable las declaraciones de impuestos con sus respectivos recibos de pago y soporte de la transacción virtual. El asistente revisa los documentos para corroborar que lo liquidado corresponda a lo pagado y procede a realizar el comprobante de egreso. Adjunto al comprobante de egreso de ir copias de las declaraciones y recibos de pago. Los originales se deben archivar en la carpeta de impuestos.	Tesorero/ Asistente contable	Comprobante de egreso

3.	Recibir instrucciones para el pago Seguridad Social y Parafiscales: Previa conciliación de las cuentas de aportes a la seguridad social y parafiscales, la cual es revisada por el contador, los primeros cinco días de cada mes se procede a ingresar la información en la planilla única electrónica de liquidación de aportes y se valida, se informa al Tesorero para que proceda a realizar el pago electrónico.	Contador/ Asistente contable/ Tesorero	Correo electrónico
4.	Realizar pago: Una vez el Tesorero realice el pago electrónico de la planilla, le entrega al asistente contable los soportes para que los verifique y procede a realizar el comprobante de egreso. Adjunto al comprobante de egreso de ir copias del soporte de pago virtual y detalle de la planilla única. Los originales se deben archivar en la carpeta de seguridad social y de parafiscales.	Tesorero/ Asistente contable	Soporte del pago electrónico de la planilla y del detalle Comprobante de egreso
5.	Recibir instrucciones para el pago Nomina y prestaciones sociales: Previa revisión y autorización de la nómina por parte del administrador y/o contador, se informa al Tesorero para que proceda a realizar el pago por medio de transferencia electrónica.	Contador/ Administrador/ Tesorero	Liquidación Nómina y prestaciones sociales

	En el caso de las prestaciones sociales el contador y/o asistente contable realiza la liquidación, la verifica el administrador y se informa al Tesorero para que proceda a realizar el pago por medio de transferencia electrónica.		
6.	Realizar pago: Una vez el Tesorero realice el pago electrónico de la Nómina o prestaciones sociales, le entrega al asistente contable los soportes para que los verifique y procede a realizar el comprobante de egreso. Adjunto al comprobante de egreso de ir copias del soporte de pago virtual y copia de la liquidación de nomina o prestaciones sociales.	Tesorero/ Asistente contable	Soporte del pago electrónico Comprobante de egreso

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.1 Figura 6. Flujograma para el Procedimiento de Pagos



4.2.5 Procedimiento De Recaudo.

1. OBJETIVO

Describir las actividades necesarias para recaudar el dinero en efectivo o en cheque producto de las ventas de contado o a crédito de la empresa Transporte Línea Buenaventura S.A.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se realiza el acuerdo de pago con el cliente hasta que se depositan los dineros en la cuenta bancaria de la empresa. Al igualmente, desde que se realizan las ventas de contado de bienes o la prestación de servicios hasta que se reciben los dineros por concepto del pago de los mismos.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del la Gerencia generar las políticas para el recaudo de tesorería.

Es responsabilidad del Tesorero custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad de la empresa.

4. DEFINICIONES

Recaudo: Percibir y custodiar el dinero o bienes en función de un concepto.

Efectivo: Dinero en monedas o en billetes.

Depósito: Operación que consiste en entregar dinero al Banco.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 RECAUDO DE CARTERA CLIENTES, VENTAS DE CONTADO

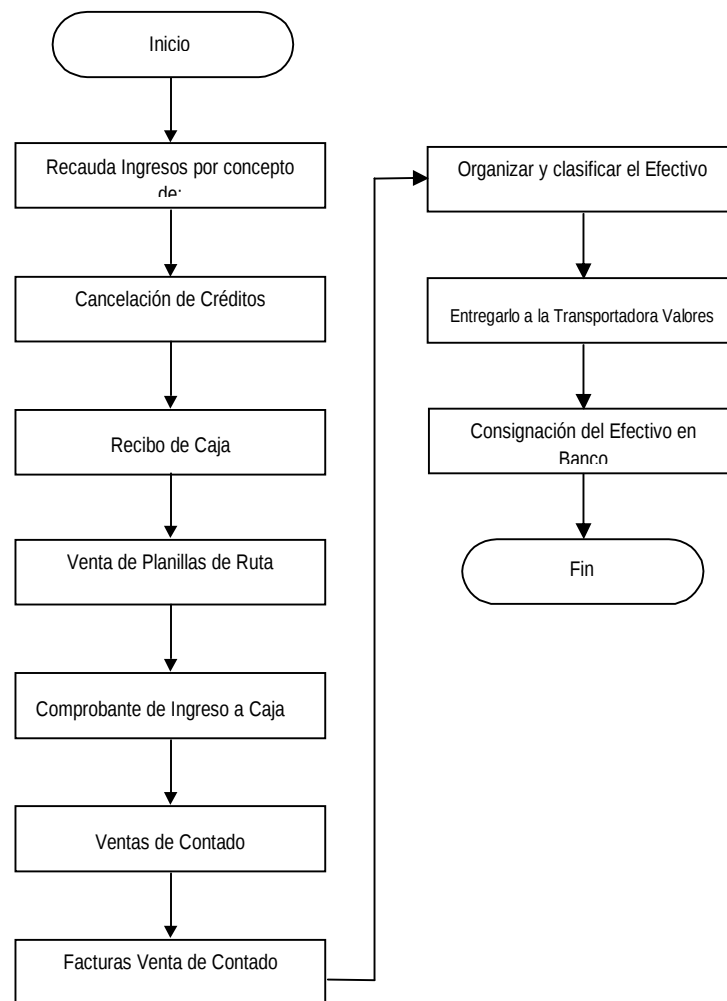
Tabla 5. Procedimiento de Recaudo.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Recibir ingresos por la cancelación Créditos: El asistente de cartera deberá reportar el recaudo de cheques o las entradas de efectivo a tesorería. El cliente entrega cheque para cancelar facturas de crédito, el asistente de cartera entrega los cheques a tesorería, dejando copia firmada como constancia de la entrega.	Asistente de Cartera	Recibo de caja
2.	Recibir ingresos por las Ventas de Contado: El vendedor deberá reportar el recaudo de efectivo por las ventas de contado a tesorería.	Vendedor	Recibo de consignación efectivo
3.	Recibir ingresos por las Ventas de Planillas de Rutas: Las Planilladoras deberán reportar el recaudo de efectivo por las ventas de planillas de rutas a tesorería.	Planilladora	Comprobante de Ingreso a caja

4.	Organizar y clasificar los billetes y monedas: Se clasifican las monedas y billetes por su denominación, cada fajo contiene 100 billetes. Se organiza el efectivo y se empaca, se diligencia formato de consignación de la Transportadora de Valores y se entrega.	Tesorero	Planilla de Consignación Transportadora de Valores
5.	Verificación de la Consignación de la Transportadora de Valores: Se consulta en el portal del Banco la consignación del efectivo por parte de la transportadora de valores, la transportadora entrega la certificación del dinero recibido y contado.	Tesorero	Saldo y Movimientos de cuenta bancaria

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.1 Figura 7. Flujograma para el Procedimiento de Recaudos



4.2.6 Procedimiento De Compras.

1. OBJETIVO

Definir los criterios para la realización de todas las compras de bienes y servicios que afecten los procesos de Transportes Linea Buenaventura S.A., de tal manera que se cumpla con las especificaciones de compra.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se identifica la necesidad de compra hasta que se evalúa la gestión de cada proveedor y se toman acciones de acuerdo con los resultados.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del Gerente y/o Administrador, vigilar por la aplicación y difusión de este procedimiento.

Es responsabilidad del Gerente y/o Administrador la modificación de los aspectos definidos en este procedimiento.

Es responsabilidad del personal que ejecute actividades de compras conocer y aplicar este procedimiento.

La responsabilidad de la aprobación de la orden de compra de los proveedores administrativos se establece de acuerdo con la siguiente clasificación:

Tabla 6. Clasificación de Compra y Aprobación

CLASE	RESPONSABLE DE APROBACIÓN
Maquinaria y equipo	Gerente y/o Administrador
Servicios financieros	Gerente y/o Administrador
Equipo Tecnológico y de comunicaciones	Gerente
Construcciones y Edificaciones	Gerente
Servicios de Suministro de Personal	Gerente y/o Administrador
Dotaciones	Gerente y/o Administrador
Papelería y artículos de oficina	Gerente y/o Administrador
Cafetería y aseo	Gerente y/o Administrador
Corredores de seguro	Gerente
Agencias de viajes y hoteles	Gerente
Asesor Externo	Gerente

Fuente: Elaboración propia.

4. DEFINICIONES

Criterio de Selección: Aspectos que se tienen en cuenta en el momento de elegir uno o varios proveedores, generalmente dichos aspectos se enmarcan en la calidad del producto o servicio ofrecido por el proveedor, la oportunidad de respuesta, entrega y el precio del mismo.

Evaluación del proveedor: Acción sistemática de evaluar la atención, servicio, calidad, oportunidad y precio de los proveedores y sus productos o servicios.

Proveedor: persona natural o jurídica que proporciona un producto o servicio.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.

Orden de Compra: Formato de proveedores para la adquisición de bienes o servicios.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 7. Procedimiento de Compras.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Identificar la necesidad de compra: Cualquier persona en la organización puede identificar la necesidad de la compra y esta deberá ser canalizada a través del responsable del Área para su respectivo trámite.	Todo el personal de la organización	No Aplica
2.	Seleccionar el Proveedor: Escoger al proveedor que ofrezca mayores ventajas para la empresa y que cuenten preferiblemente con certificación de calidad.	Gerente y/o Administrador	Formato Selección de Proveedores
3.	Visitar al Proveedor Seleccionado: Esta actividad aplica para proveedores que se encuentre localizados en la misma ciudad de	Gerente y/o Administrador	Formato de Visita a Proveedores

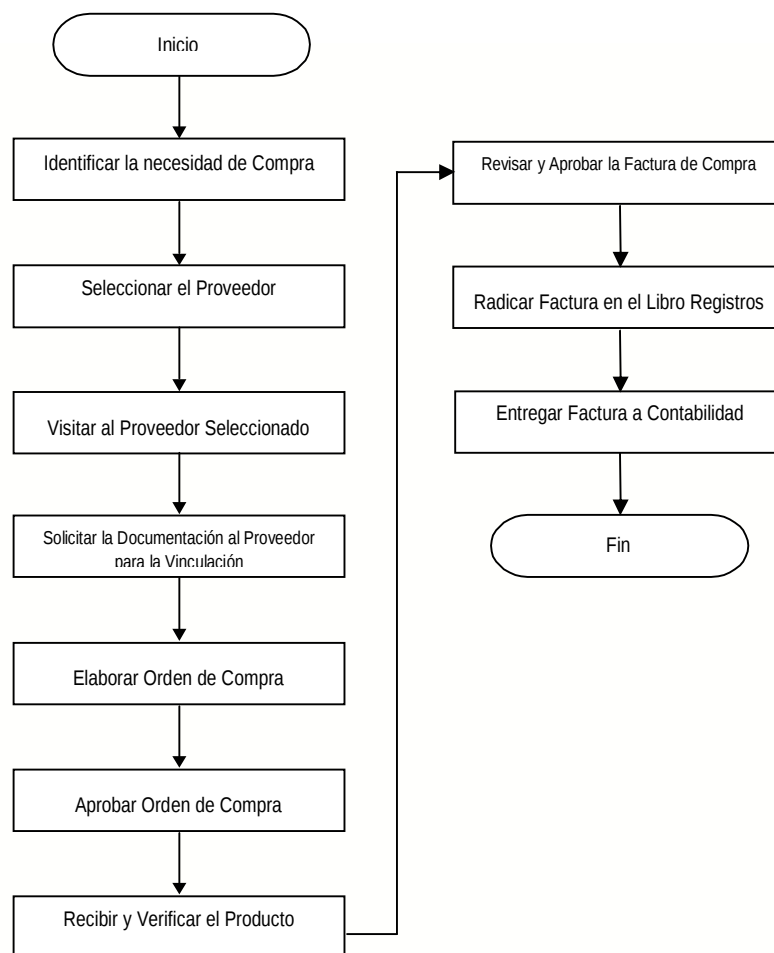
	domicilio de la empresa.		
4.	Solicitar documentación para la vinculación de proveedores a la empresa: Se solicita la siguiente documentación para la vinculación: • Registro de Selección de proveedores Certificado de Cámara de Comercio, con vigencia no mayor a 90 días. (en el momento a la vinculación del proveedor a la compañía), este documento se debe actualizar cada año. • Copia del RUT • Fotocopia cédula Representante Legal • Certificado Calidad (si lo tiene) • Últimos estados financieros disponibles, se deben recibir firmados por el Representante legal, Contador Público, con el número de la tarjeta profesional. Se deben actualizar cada año. • Referencias Bancarias y Comerciales: no mayor a tres meses de expedición. • Crear proveedor en Syscom		Formato Selección de Proveedores

	Los documentos deben ser actualizados anualmente.		
5.	Elaborar Orden de Compra U Orden de Trabajo: La orden de compra la elaborará el responsable del área encargado o la persona a quien este delegue.	Gerente y/o Administrador o persona a quien delegue	Orden de Compra Orden de Trabajo
6.	Aprobar orden de compra: Después de diligenciar la orden de compra, se debe solicitar al Gerente y/o Administrador la autorización de dicha compra con el fin de aprobarla, editarla o rechazarla. Después de su aprobación la persona que realizó la orden compra, la podrá enviar al proveedor.	Gerente y/o Administrador	Orden de Compra Orden de Trabajo
7.	Recibir y Verificar Producto o Servicio Comprado y Tomar Acciones: Se verifica que coincidan los requisitos especificados en la orden de Compra u Orden de Trabajo con el producto o servicio recibido.	Responsable de Área o persona responsable de la compra	Orden de Compra Orden de Trabajo

8.	Revisar y Aprobar las factura de Compra: Se revisa que la factura corresponda con la orden de compra u Orden de Trabajo, se aprueba, se relaciona en el libro de registro y entrega al área contable para causación programación del pago.	Responsable de Área o persona responsable de la compra	Factura con Orden de Compra
----	--	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6.1 Figura 8. Flujograma para el Procedimiento de Compras



4.2.7 Procedimiento De Selección De Personal.

1. OBJETIVO

Establecer la secuencia ordenada que se debe seguir, para realizar la selección de personal idóneo que laborará en la institución.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se hace identifica la necesidad de personal hasta que se realiza la contratación.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del administrador velar por la aplicación de este procedimiento, ajustarlo según los requerimientos legales y difundir dichos ajustes.

4. DEFINICIONES

Competencia: Se refiere al conocimiento, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para desempeñar un cargo en una organización, las cuales son tenidas en cuenta a la hora de evaluar y elegir entre uno u otro candidato.

Contratación: Proceso a través del cual se regula, modifica o termina la relación laboral dentro de los alcances del reglamento y los requerimientos de Ley.

Entrevista: Es la interacción dinámica por medio del lenguaje, con el candidato con el objetivo de evaluarlo, para identificar comportamientos, habilidades, competencias personales y tener elementos que permitan decidir si el candidato es apto para el cargo.

Formación: Es el proceso de aprendizaje organizado y sistemático, el cual transforma los conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes de las personas.

Funciones: Son todas las tareas y responsabilidades asignadas para el desempeño de un cargo que buscan determinar claramente las tareas a realizar.

Habilidades: Son destrezas que se poseen para ejecutar las tareas propias de una ocupación, con el grado de exactitud requerida.

Inducción: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa al candidato seleccionado durante el período de desempeño inicial para dirigirlo.

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades, para una persona.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Selección del Personal y Contratación:

Tabla 8 Procedimiento de Selección de Personal.

No	Actividad	Responsable	Registro
1.	Identificar Necesidad de personal: Analizar y detectar la necesidad de contratación de personal, para un área ya sea para un cargo existente o uno nuevo.	Gerente / Administrador	No Aplica
2.	Recepción de hojas de vida: Establecer comunicación con entidades o publicar el requerimiento de personal y/o hacer una búsqueda en las diferentes bases de datos, y se recepciona las hojas de vida de los aspirantes.	Administrador	No Aplica
3.	Preseleccionar hojas de vida: Teniendo en cuenta el perfil del cargo vacante, se realiza una preselección de hojas	Administrador	No Aplica

	de vida que más se ajusten a lo requerido.		
4.	Convocar y realizar entrevista técnica: Se convocan los candidatos preseleccionados y se les realiza entrevista técnica dejando el respectivo registro.	Administrador	Entrevista Técnica
5.	Realizar pruebas psicotécnicas: Se cita al candidato preseleccionado y se le realiza las pruebas psicotécnicas determinadas para cada cargo, según los resultados se definen si continúa o no en el proceso.	Administrador	Pruebas psicotécnicas
6.	Verificar referencias, diplomas y antecedentes: Se realizará la verificación de las referencias y dejará constancia de ello, y se realiza la consulta de antecedentes judiciales en la página Web de la Policía Nacional. Se le solicita al candidato el diploma, acta de grado o certificación de estudio actual y se valida la autenticidad del documento, esto no aplica para aprendices. Los estudios informales no serán objeto de verificación.	Administrador	Formato de verificación de las referencias, diplomas y antecedentes

7.	Decisión de Contratación: Después de verificar los resultados del proceso y la documentación, se define la contratación del candidato idóneo para el cargo.	Administrador	No aplica
8.	Solicitar exámenes médicos: Se envía al candidato seleccionado para que le realice los exámenes médicos de ingreso en el laboratorio médico asignado para tal fin.	Administrador	Exámenes médicos
9.	Afiliaciones a la seguridad social: Se solicitan los documentos requeridos y se diligencian los formularios de afiliación para la vinculación a la EPS, ARL, AFP y Caja de Compensación.	Asistente contable	Formularios de afiliación
10.	Elaboración y firma de contrato de trabajo: Se solicita al abogado la elaboración del contrato de trabajo para el nuevo empleado, según las condiciones requeridas. El contrato debe ser firmado por las partes (Empleador - empleado)	Administrador Abogado	Contrato de trabajo
11.	Abrir el expediente laboral: Se abre el expediente laboral del candidato nuevo empleado con la documentación requerida y solicitada, producto de todo el proceso.	Administrador	Expediente Laboral carpeta física
12.	Crear en el sistema Contable: Se crea en el sistema contable Syscom el	Asistente contable o	Registro en el sistema

	nuevo empleado y se asigna usuario y clave personal.	Contador	
--	--	----------	--

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8 Procedimiento de Inducción, Evaluación y Capacitación del Personal.

1. OBJETIVO

Establecer directrices para brindar al nuevo colaborador, información clara y amplia de la empresa tanto en el aspecto físico, tecnológico, organizacional como de su grupo de trabajo, al igual que las capacitaciones y evaluaciones necesarias.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la ubicación del nuevo colaborador en su cargo hasta el seguimiento y retroalimentación del desempeño del colaborador, en la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A y capacitaciones programadas.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del administrador velar por la aplicación de este procedimiento, ajustarlo según los requerimientos legales y difundir dichos ajustes.

Es responsabilidad del jefe inmediato brindar al nuevo colaborador, información clara y amplia de la empresa tanto en el aspecto físico, tecnológico, organizacional como de su grupo de trabajo y entregarle el manual de funciones del cargo, al igual que el código de ética, para que éste a su vez, lo conozca y aplique.

Es responsabilidad del administrador programar las capacitaciones y las evaluaciones de desempeño de todo el personal, velar por su aplicación de forma clara y objetiva, al igual que el proceso de tabulación y entrega de resultados a la gerencia.

Es responsabilidad del personal Asistir y participar activamente en las capacitaciones programadas.

4. DEFINICIONES

Evaluación de Desempeño: Actividad en la cual se evalúa la conducta y el trabajo de una persona con relación a la educación, experiencia, formación, habilidades y responsabilidades de su cargo.

Formación: Es el proceso de aprendizaje organizado y sistemático, el cual transforma los conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes de las personas.

Funciones: Son todas las tareas y responsabilidades asignadas para el desempeño de un cargo que buscan determinar claramente las tareas a realizar.

Habilidades: Son destrezas que se poseen para ejecutar las tareas propias de una ocupación, con el grado de exactitud requerida.

Inducción: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa al candidato seleccionado durante el período de desempeño inicial para dirigirlo.

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades, para una persona.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Inducción:

Tabla 9. Procedimiento Inducción del Personal.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Programar inducción: Se debe establecer una fecha y hora para realizar la inducción, la cual estará a cargo del administrador y/o Jefe inmediato o a quien este designe, el cual debe conocer este	Administrador	N/A

	procedimiento, y se le informa al nuevo colaborador.		
2.	Ubicar al nuevo colaborador en el entorno organizacional: Se hace la presentación del equipo de trabajo. Se ubica en su puesto de trabajo. Se le muestran las instalaciones físicas (baños, cafetería, parqueadero, etc.) Se le informa sobre normas de manejo de llaves de la oficina, ingresos, horarios de trabajo y permisos. Se le explica el manejo del conmutador y extensiones y teléfonos móviles.	Administrador Jefe Inmediato	Registro de Inducción
3.	Presentar las políticas de la empresa: Se le da a conocer al colaborador información de la organización como: Reseña histórica, misión, visión, valores corporativos, beneficios en seguridad social, aspectos de novedades de nómina y prestaciones sociales, sus deberes y derechos y todo lo referente a Salud Ocupacional; Se dará a conocer todo lo concerniente al sistema de control Interno, el desarrollo y su importancia, al igual que el código de ética.	Administrador Jefe Inmediato	Registro de Inducción

4.	Realizar entrenamiento en el puesto de trabajo: Se le entrega el manual de funciones y responsabilidades de acuerdo con el perfil del cargo. Se orienta operativamente al empleado en la labor a desarrollar durante el tiempo que se requiera y establezca considerando las características propias del cargo.	Administrador Jefe Inmediato	Registro de Inducción
5.	Registro de Inducción: El Administrador diligencia el registro de inducción y lo hace firmar del empleado para anexar éste al expediente laboral del mismo.	Administrador Jefe Inmediato	Registro de Inducción
6.	Entregar carné: Se le entrega al colaborador el carné de identificación y se le explican los cuidados, qué debe hacer en caso de pérdida y las condiciones de uso.	Administrador Jefe Inmediato	Entrega de carnet

5.2 Evaluación de Desempeño:

Tabla 10. Procedimiento Evaluación de Desempeño.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Programación Evaluación de Desempeño: Se deben establecer las fechas para la aplicación y entrega de las evaluaciones de desempeño a los empleados, esta evaluación	Administrador	Correo Electrónico circular y/o avisos

	será de aplicación anual y solo la hacen quienes lleven más de tres meses laborando en la empresa. Se les informa a los empleados, a través de correo electrónico, circular y/o avisos, el proceso de evaluación de desempeño, se indica la fecha y se explica la metodología a utilizar, recomendaciones e instrucciones.		
2.	Aplicación de la Evaluación: Se aplica la evaluación a todo el personal de desempeño y competencias acatando las recomendaciones e instrucciones definidas en el comunicado previo que se hizo. Las evaluaciones de desempeño deben tener un plan de acción correctivo o de mejora y deberá tener un seguimiento de cumplimiento por parte del jefe inmediato del evaluado.	Administrador Jefe Inmediato	Evaluaciones de desempeño
3.	Procesar y Analizar resultados obtenidos: Se deben procesar los resultados, tabularlos para generar indicadores, los cuales deben ser presentados a gerencia, para su análisis y toma de acciones correctivas o de mejora según corresponda.	Gerente Administrador	Resultados procesados Ficha de Indicadores
4.	Seguimiento de las acciones propuestas: Se deben de llevar a cabo las acciones propuestas a partir de los resultados y hacer seguimiento del cumplimiento de los	Gerente Administrador	Acta de revisión de resultados de evaluación de

	compromisos por parte de los responsables, esto para contribuir en el proceso de supervisión y de mejora continua de la empresa.		desempeño.
--	--	--	------------

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Capacitación:

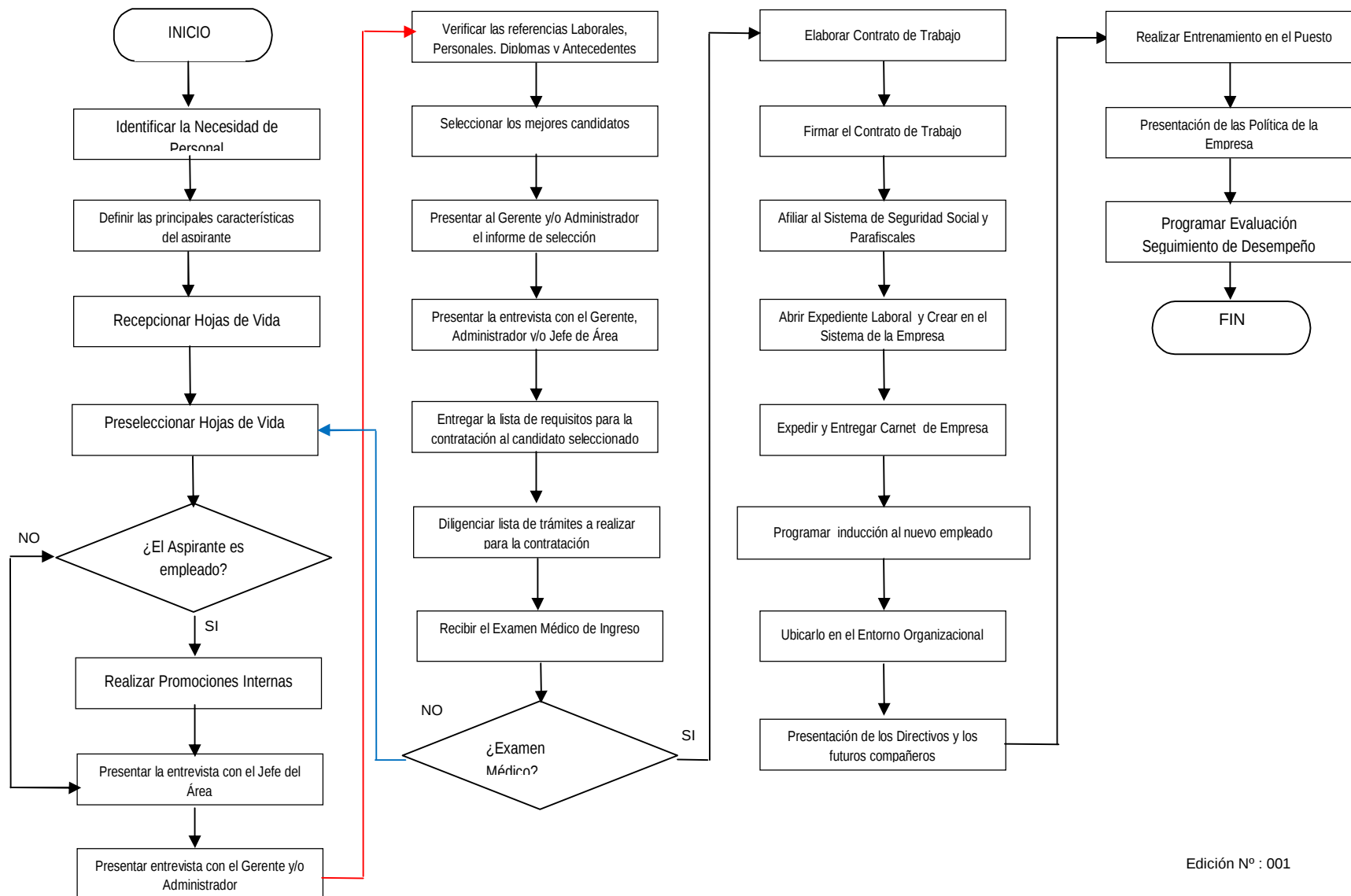
Tabla 11. Procedimiento Capacitación del Desempeño.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Identificar las necesidades de capacitación: Se Identifica la necesidad de capacitación teniendo en cuenta los resultados de la Evaluación de Desempeño, los niveles de satisfacción del cliente, las peticiones, quejas, reclamos presentados y demás información que suministren los jefes de área.	Administrador Jefes de áreas	No aplica
2.	Programar capacitaciones: Se debe realizar un plan de capacitaciones a lo largo del año, donde se determine el objetivo de cada una y defina la temática la cual será de acuerdo a las necesidades identificadas (Legales, operativas, Salud ocupacional, generales etc.).	Administrador	Plan de Capacitación
3.	Coordinar las actividades: Llevar a cabo todas las actividades definidas en el plan, en las fechas estipuladas y con	Administrador Responsables	Plan de Capacitaciones

	los responsables asignados. Solicitar a un proveedor capacitación para el equipo o cantidad de personas seleccionadas, establecer lugar, fecha y horas y los elementos requeridos. Se deberán difundir con la debida antelación lugar, fecha y horas de las capacitaciones al personal que será objeto de misma, y tomar medidas para facilitar la asistencia.	Asignados	Formato de Asistencia
4.	Evaluar los resultados: Se evalúa y analiza la formación. El jefe del área deberá acompañar el proceso de capacitación y realizar seguimiento de la misma. Se debe retroalimentar los resultados de la capacitación.		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.1 Figura 9. Flujograma para el Procedimiento de Selección, Inducción, Evaluación y Capacitación del Personal



Edición N° : 001

Fecha: 01 Oct-14

4.2.9 Procedimiento De Nómina.

1. OBJETIVO

Establecer las políticas y actividades para elaborar, liquidar y pagar la Nomina para cumplir con las obligaciones laborales de Transportes Línea Buenaventura S.A.

2. ALCANCE

Este aplica Inicia desde e ingreso de la información del trabajador al sistema para el pago hasta la liquidación de la Nómina y las prestaciones y aportes respectivos.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del contador vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

Es responsabilidad del asistente contable cumplir con los controles estipulados en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

AFP: Administradora de Fondos de Pensiones.

Aportes Parafiscales: Son los aportes que toda empresa o unidad productiva que tenga trabajadores vinculados mediante Contrato de trabajo debe hacer un aporte equivalente al 9% de su Nómina, de la siguiente forma: 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar), 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

ARL: Administradora de Riesgos Laborales.

Cesantías: Una prestación social que todo empleador debe reconocer a sus trabajadores con el fin de que éstos puedan atender sus necesidades primarias en caso de quedar cesante.

Devengado: Es la totalidad de los ingresos que recibe un empleado como remuneración por su trabajo.

EPS: Entidad Promotora de Salud.

Prestaciones Sociales: Son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados.

Prima de servicios: Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

Sueldo: Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Salario: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte.

Vacaciones: Es el derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el hecho de haberle trabajado un determinado tiempo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 12. Procedimiento de Nómina.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Ingresar los Datos del trabajador: Una vez termina el proceso de vinculación se ingresa al Syscom los datos del empleado. Entre otra la siguiente información : Genera el Código para el Trabajador, nombre y apellidos, número del documento de identidad, fecha de	Asistente contable	Registro En el Syscom

	nacimiento, dirección y teléfono, cargo a ocupar, sueldo básico a devengar, fecha de ingreso, número del contrato, término del contrato, la EPS donde se afilió, el Fondo de Pensiones, la ARP, el Fondo de Cesantías, etc.		
2.	Programar el Registro de las Novedades: La nomina es quincenal y los cinco primeros días de cada mes se reportan las novedades por concepto de horas extras del mes anterior; para liquidarlas y pagarlas.	Asistente contable	Novedades de nomina
3.	Registrar las novedades: Se registran en el sistema las novedades de nómina de los empleados, teniendo en cuenta: Ingreso de nuevos trabajadores, horas extras, novedades a la EPS, novedades al Fondo de Pensiones, préstamos, incapacidades, suspensiones, ausencias, permisos, vacaciones, retiro de trabajadores, etc.	Asistente contable	Registro en el Syscom
4.	Imprimir y verificar la Nómina: Se imprime un borrador de la nómina, para que el Contador verifique si la información es correcta o no, y corregir si es necesario y nuevamente se la entrega al Contador para su	Asistente contable Contador	No aplica

	revisión.		
5.	Aprobar el Pago de la Nómina: Una vez verificada la nómina, se somete a aprobación y autorización por parte de la Administrador, para proceder al pago.	Asistente contable Administrador	Planilla de Nomina
6.	Causación de Nomina: Después de aprobada la nomina corregida, se causa la nómina en el sistema Syscom.	Asistente contable	Causación de Nomina
7.	Realizar el pago de la nómina: Después de causar la Nomina, se pasa la planilla a Tesorería para efectuar el pago electrónico a través del portal del Banco.	Tesorería	Comprobante de pago electrónico
8.	Imprimir y entregar Desprendible de Pago de Nómina. Luego del pago de la nómina, se imprime y entrega a cada empleado el Desprendible de Pago; con la siguiente información: Fecha de generación, nombre de la empresa, fecha de elaboración, nombre del empleado, periodo liquidado, salario básico y horas liquidadas, auxilio de transporte, cantidad y valor de las horas extras diurnas normal, cantidad y valor de las horas extras nocturna normal, cantidad y valor de las horas extras	Asistente contable	Desprendibles de Pago

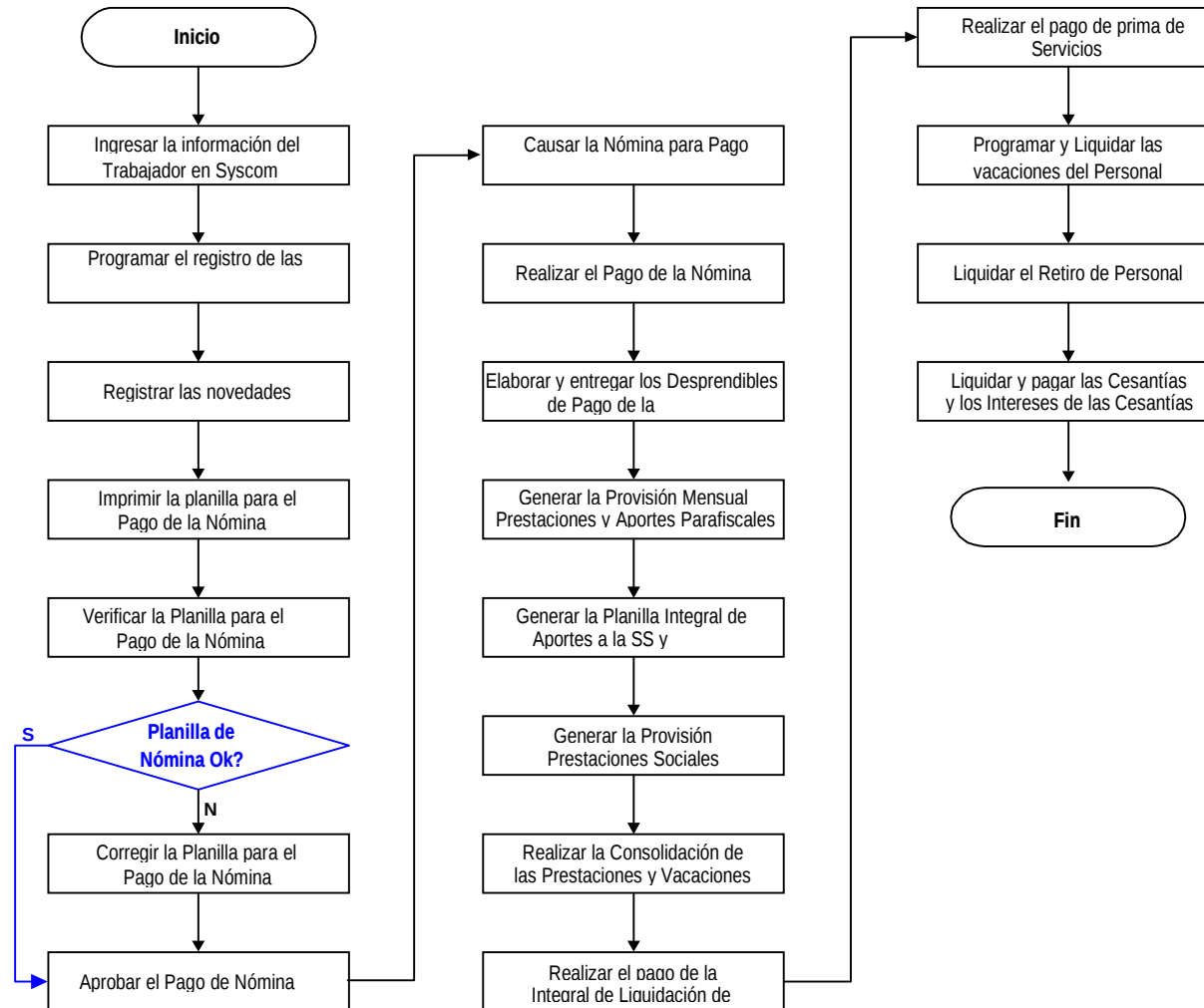
	dominicales o festivas, aportes a la EPS, aportes al Fondo de Pensiones, total devengado, total deducido y neto a pagar.		
9.	Provisión de Prestaciones, Aportes Parafiscales y Vacaciones. Se genera la Provisión Mensual para el pago de las Prestaciones Sociales, los Aportes Parafiscales y las vacaciones.	Asistente contable	Provisión de Prestaciones, Aportes Parafiscales y Vacaciones
10.	Generar la Planilla Integral de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales: Los cinco primeros días hábiles de cada mes, genera la Planilla de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales, en la cual se registra para todos los empleados, la información de los aportes a la EPS, ARP, AFP, SENA, ICBF, Caja de Compensación Familiar.	Asistente contable	Planilla Integral de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales
11.	Pago de Planilla Integral de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales: El administrador autoriza el pago de los aportes a la Seguridad Social y Parafiscales, y tesorería procede con el mismo.	Tesorería	Comprobante de pago electrónico
12.	Consolidar las Prestaciones y Vacaciones: Al finalizar el año se traslada la información de la cuenta de Provisión de las Prestaciones Sociales y de las vacaciones, a la cuenta de	Asistente contable	Registro en el Syscom

	Obligaciones Laborales a nombre de cada trabajador para el pago.		
13.	Pago de Prima de Servicios: Se liquida la prima de servicios la cual es semestral (el quince (15) de junio y antes del quince (15) de diciembre) y revisa, Autoriza y paga.	Asistente contable/ Contador/ Tesorería	Desprendibles de Pago
14.	Programar y liquidar las vacaciones: Se elabora el programa de vacaciones de los empleados de Transportes Línea Buenaventura S.A. Es aprobado por el administrador, y quince días antes de la fecha establecida se le informa al trabajador la salida a vacaciones y fecha de reintegro. En la fecha de inicio de las vacaciones se elabora y el Contador verifica la liquidación del valor de las vacaciones correspondientes.	Asistente contable Contador	Programa de vacaciones Liquidación de las vacaciones
15.	Liquidar los Retiros: Ya sea por renuncia o despido se genera y el Contador verifica la liquidación, teniendo en cuenta la fecha de iniciación y finalización de labores, días laborados, salario promedio, vacaciones pendientes, cesantías pendientes, intereses de cesantías pendientes, prima de	Asistente contable Contador	Liquidación

	servicios pendiente, indemnización (cuando aplique) y saldo en obligaciones con la empresa.		
16.	Liquidar y Pagar Cesantías e Intereses de las Cesantías: En el mes de enero de cada año, se liquidan las Cesantías y los intereses de las Cesantías de los empleados de la empresa. Los intereses de Cesantías se pagan en la primera quincena del mes. Antes del 15 de febrero de cada año, se consignan las Cesantías de los empleados en los Fondos de Cesantías de cada uno de los empleados.	Contador Asistente contable Tesorería	Liquidación y Pago de Cesantías y de Intereses de las Cesantías

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.1 Figura 10. Flujoograma para el Procedimiento de Nómina



Edición N° 01
Fecha:01 oct-14

4.2.10 Procedimiento De Conciliación Bancaria.

1. OBJETIVO

Establecer directrices para realizar adecuadamente el proceso de conciliación de los bancos y conocer el valor cobrado por las diferentes transacciones financieras realizadas con las cuentas de la empresa.

2. ALCANCE

Este aplica la recepción o impresión de los extractos bancarios hasta el archivo de libro de bancos.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del contador vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

Es responsabilidad del asistente contable cumplir con los con los controles estipulados en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Conciliación Bancaria: Es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados en su sistema contable, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 13. Procedimiento de Conciliación Bancaria.

No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Recepción o impresión de los extractos bancarios:	Contador	Extracto Bancario
	Recibir extracto del banco o imprimirlo de la página Web del banco, con el uso de la clave	Asistente Contable	

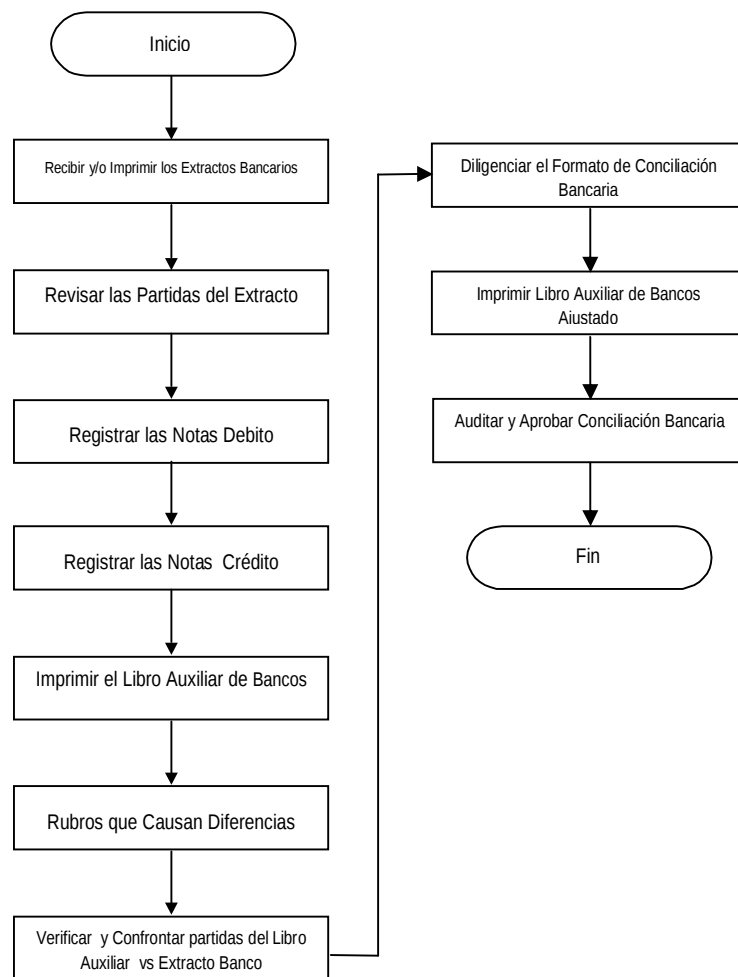
	de acceso asignada la persona autorizada, ingresará a la página web de los bancos, diariamente, para descargar la información de los movimientos financieros realizados el día anterior.		
2.	Revisión de Movimientos: Revisar los impuestos y comisiones cobradas por los movimientos mes de cada banco.	Asistente Contable	No aplica
3.	Registrar la Información en formato: Registrar la información en formato de Excel (predefinido). Calcular uno a uno los ítems cada banco y totalizarlos.	Asistente Contable	Formato de Excel
4.	Elaborar nota de contabilidad: Elaborar nota de contabilidad con la fecha del último día del mes en conciliación. Registrar Nota débito o crédito.	Asistente Contable	Nota de contabilidad
5.	Imprimir Auxiliar de Bancos: Imprimir borrador del libro Auxiliar de bancos donde se registra cada uno de los movimientos hechos en la cuenta bancaria, como son el giro de cheques, consignaciones, notas debito, notas crédito, anulación de cheques y consignaciones, etc.	Asistente Contable	Libro Auxiliar de bancos

6.	Verificación y confrontación: Revisar y confrontar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares, con los valores contenidos en el extracto bancario para determinar si hay diferencia y sus causas. En este orden de ideas podría ser: Saldo del extracto bancario: XXX (-) Cheques pendientes de cobro: XXX (-) Notas crédito no registradas XXX (+) Consignaciones pendientes XXX (+) Notas debito no registradas XXX (±) Errores en el auxiliar XXX = Saldo en libros. XXX	Asistente Contable	Borrador del Auxiliar Extracto Bancario
7.	Realizar Ajustes: Identificados los conceptos y valores que causan diferencias, se procede a realizar los respectivos ajustes, con el objetivo de corregir las inconsistencias y los errores encontrados.	Asistente Contable	Registros en Syscom
8.	Elaborar Conciliación Bancaria y Archivar: Cuando la información no presente inconsistencia o ya se hayan subsanado se debe diligenciar el formato de conciliación bancaria. Se Archiva la conciliación bancaria en la carpeta del banco respectivo.	Asistente Contable	Conciliación bancaria
9.	Imprimir Auxiliar de Bancos Ajustado y	Asistente	Auxiliar de

	Archivar: Una vez se registres los ajustes respectivos se debe revisar e imprimir el libro de bancos, se firma y archivar.	Contable	Bancos
10.	Auditar conciliación de cuentas: En el transcurso de cada mes o cuando se estime necesario, el contador deberá auditar las conciliaciones bancarias, verificar su exactitud y el procedimiento efectuado. Debe llevar un control y seguimiento de los resultados y establecer las acciones preventivas, correctivas o de mejora que sean aplicables.	Contador	Control de la Auditoría

Fuente: Elaboración propia.

4.2.10.1 Figura 11. Flujograma para el Procedimiento de Conciliación Bancaria



Edición N° 001
Fecha: 01 Oct/14

4.2.11 Procedimiento Arqueo De Caja.

1. OBJETIVO

Asegurar que se haya contabilizado todo el efectivo recibido y que el saldo que arroje la cuenta, corresponda con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales, como parte del control interno de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.

2. ALCANCE

Este aplica para la ejecución de los arqueos de caja, hasta la aplicación de los seguimientos correspondientes.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del contador cumplir con los con los controles estipulados en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Arqueo de Caja: Es el proceso mediante el cual se hace el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales.

Caja Menor: Es un fondo, fijo y renovable, que se crea en las empresas para manejar pequeños desembolsos, y se asigna a una persona como responsable de su manejo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Aspectos Generales: Se efectuara periódicamente un arqueo de caja, dejando constancia y evidencia de su realización, supervisión y exactitud tanto documental como aritmética, serán sorpresivos, es decir sin previo aviso con el

objeto de infundir una actualización y control continuado de los fondos, con carácter general.

Las Cajas Menores serán administradas, de manera exclusiva, por el funcionario designado para ello (Tesorería) quien responderá por su manejo.

Destinación de Recursos: Los dineros de la Caja Menor solamente podrán utilizarse para sufragar los gastos menores.

El control a los Fondos de Caja Menor se efectúa a través del autocontrol del responsable de su manejo; se realizarán arqueos periódicos y sorpresivos por el contador, la administración o la gerencia.

Tabla 14. Procedimiento Arqueo de Caja.

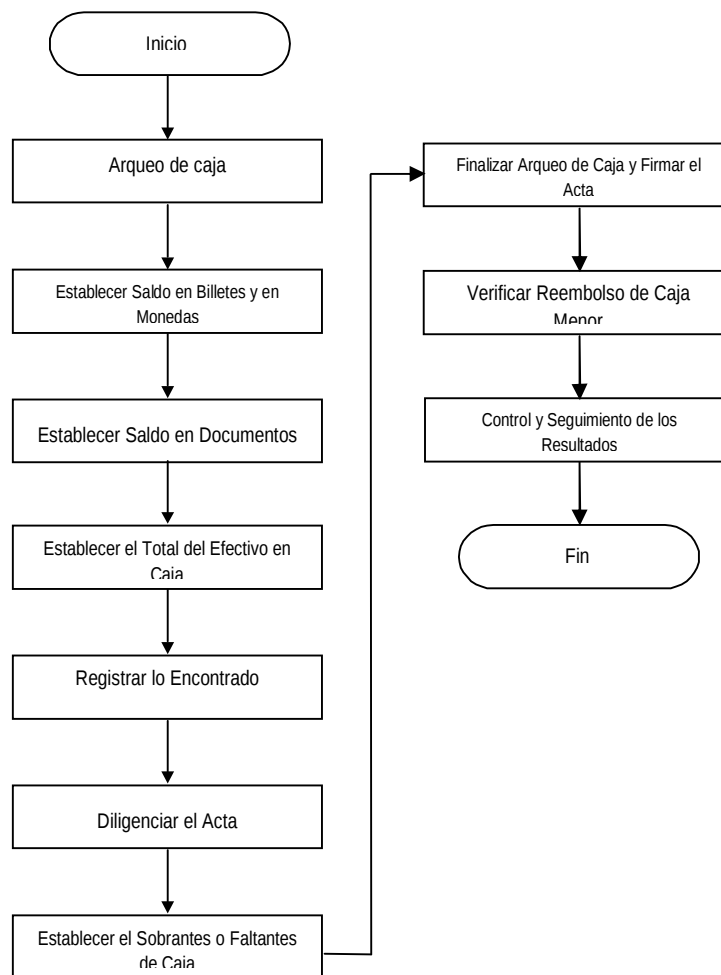
No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Inicio de Arqueo o Revisión: Se establece fecha y hora y se verifican los movimientos.	Contador Responsable caja	Doc. Arqueo de caja
2.	Revisar Saldo en Caja: Se toma el saldo del mes anterior mas los Ingresos durante el mes o periodo equivalente al reembolso, menos los gastos del mismo mes o periodo, será igual al saldo en caja.	Contador	Doc. Arqueo de caja
3.	Establecer Saldo en Billetes: Se cuentan los billetes: se debe colocar la cantidad de cada denominación y un total.	Contador	Doc. Arqueo de caja
4.	Establecer Saldo en Monedas: Se cuentan las monedas: se debe colocar la	Contador	Doc. Arqueo de caja

	cantidad de cada denominación y un total.		
5.	Establecer Saldo en Documentos: Se revisan cuanto hay en documentos, especificando si son cheques, vales, etc. Se especifica para cada uno de los cheques el No. De cheque, banco al que pertenece el cheque, nombre el cliente y la cantidad y se totaliza. Igual se hace con los vales, aunque se debe procurar que los vales sean cubiertos en el menor tiempo, máximo dentro del mismo mes y se totaliza.	Contador	Doc. Arqueo de caja
6.	Establecer el Total Efectivo: Por último se Totalizan los valores obtenidos.	Contador	Doc. Arqueo de caja
7.	Registrar lo encontrado: Finaliza haciendo Anotación de lo que se encontró en la caja luego de haber realizado el arqueo comparando el saldo de la cuenta con el resultado obtenido especificando si hubo sobrante, faltante o los valores concuerdan con los libros.	Contador	Doc. Arqueo de caja
8.	Sobrante o Faltantes: En caso de existir diferencias: Si hay sobrante en caja, debe registrarse en las	Contador	Doc. Arqueo de caja

	cuentas 4295. Si hay faltante, se buscará la razón que justifique el faltante, (un gasto, una consignación que no se registró) para hacer el ajuste correspondiente, de no haber una justificación del faltante, el valor se registra en la cuenta 1330 como una deuda para el cajero; por ello se debita cuentas por cobrar a trabajadores; ya que el dinero que entra y sale de la caja es responsabilidad del cajero.		
9.	Finalizar Arqueo: Por Ultimo firma el cajero y la persona que realizo el arqueo con fecha y hora de finalización.	Contador Responsable caja	Doc. Arqueo de caja
10.	Verificar el Reembolso de caja Menor: El contador debe revisar la solicitud de reembolso de fondos para la caja. El administrador deberá dar su aprobación, para que se efectúe el reembolso correspondiente.	Contador Administrador	Solicitud de reembolso
11.	Seguimiento de los Resultados: El contador deberá debe llevar un control y seguimiento de los resultados y establecer las acciones preventivas, correctivas o de mejora que sean aplicables.	Contador	Seguimiento de acciones tomadas

Fuente: Elaboración propia.

4.2.11.1 Figura 12. Flujograma para el Procedimiento Arqueo de Caja



4.2.12 Procedimiento De Levantamiento De Inventario Físico.

1. OBJETIVO

Verificar que las existencias físicas de los artículos custodiados en el Almacén, correspondan a los registros documentales de salida y entrada de bienes o insumos, a efecto de evaluar los instrumentos de control, así como la situación de existencias.

2. ALCANCE

Este aplica desde que se programa el inventario hasta la elaboración del Reporte Final de productos y cantidades almacenadas.

3. RESPONSABLE

Es responsabilidad del Administrador cumplir con los con los controles estipulados en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Inventario Físico: Es la un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes, en el almacén a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real y contrastar los resultados obtenidos con los registros contables, a fin de establecer su exactitud, investigando las diferencias que pudieran existir, y proceder a realizar los ajustes necesarios, según sea el caso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Aspectos Generales:

Se realizarán levantamiento de inventario físico de las existencias en el Almacén durante el transcurso del año.

Se deberá invitar al Comité de Control Interno a la realización del inventario, para que en el ámbito de sus competencias realicen la supervisión y/o observaciones conducentes.

La verificación de existencias físicas de artículos en el Almacén, deberá realizarse considerando los registros por artículo en el Sistema De Información Syscom.

El resultado del inventario deberá indicarse en el acta que se levante, la cual deberá ser firmada por los que participaron.

Tabla 15. Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico.

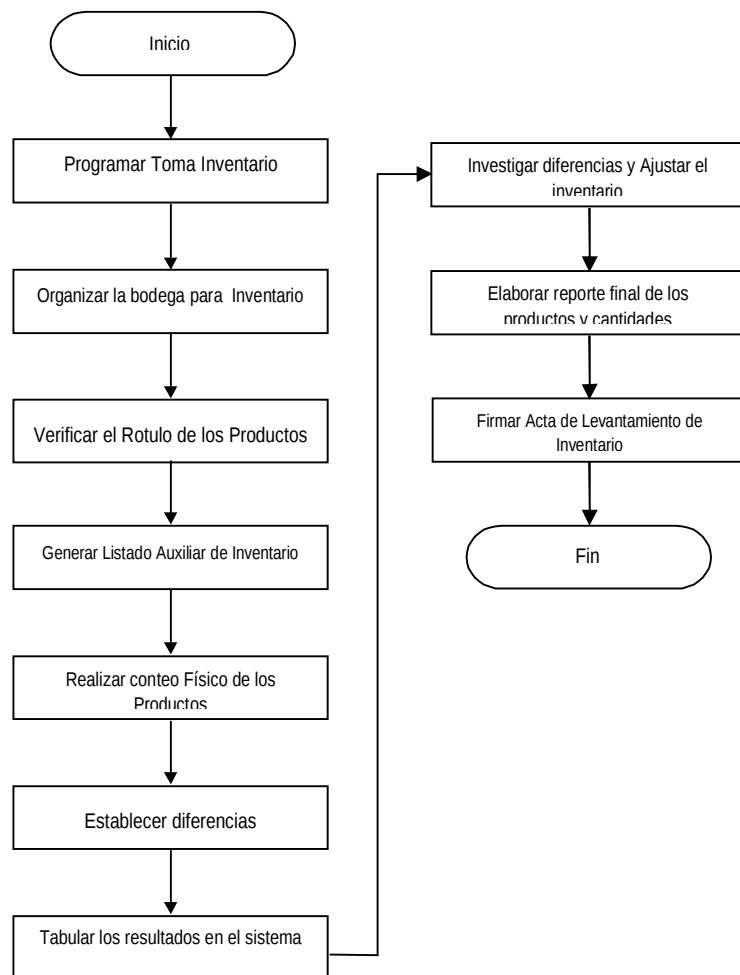
No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Programar inventario: Se debe programar fecha y hora de inventario y definir los participantes. Informar al personal de la fecha del inventario y se notifica con anticipación que el almacén permanecerá cerrado, mientras dure el proceso.	Contador	No aplica
	Verificar ingreso de facturas al sistema: Se verifica que todas las facturas de compra hayan sido ingresadas al sistema de información, Syscom. Se verifica que todas las facturas de venta hayan sido digitadas en el sistema de información, Syscom.	Contador	No aplica
2.	Verificar Rótulos: Se verifican los rótulos y referencias de	Contador	No aplica

	todos los artículos que se encuentran en existencia dentro del Almacén.		
3.	Listar todos los productos: Se imprime el listado Auxiliar de Inventario del sistema de información, Syscom.	Contador	Listado Auxiliar de Inventario
4.	Acta de Levantamiento de Inventario Físico: Elaborar “acta” de inicio de inventario la cual contiene el nombre de las personas responsables de realizar el inventario y de la persona del Comité de Control Interno.	Contador	Acta de Inicio de Levantamiento de Inventario Físico
5	Realizar Conteo Físico: Se realizar el conteo de existencia en el Almacén y se establece la cantidad total almacenada. Relacionar en el formato de “Inventario Físico” se listan los productos, y la cantidad total existente en bodega.	Contador	Formato de Inventario Físico
6	Verifica los registros: Se comparan los datos recopilados con los registrados en los movimientos de las entradas y salidas de almacén en el sistema. Establecer si existen diferencias o no.	Contador	Formato de Inventario Físico
7	Investigar las diferencias: Analizar la razón de las diferencias encontradas ya sea sobrante o faltante.	Contador	Formato de Inventario Físico

	(En caso de ser necesario se verifica nuevamente que estén registrados todos los movimientos de entradas y salidas de almacén).		
8	Ajustar Inventario: Si persisten las diferencias, se tabulan y se realizan los ajustes al inventario en el sistema, si se trata del inventario de fin de año, debe ser con previa autorización.	Contador	Registros en el sistema
9	Elaborar Reporte Final de los productos y cantidades en Almacén: Elabora reporte de existencia de todos los artículos y cantidades en Almacén, en el formato de “Inventario Físico” final el cual se firma, el original y copia.	Contador	Formato de “Inventario Físico” final
10	Acta de Cierre de Levantamiento de Inventario Físico: Se realiza acta de cierre del Inventario Físico del Almacén, en la cual se indican todos los hechos relevantes ocurridos, así como las acciones correctivas a implementar si fuese el caso, firmando en ella las personas que intervinieron.	Participantes	Acta de Cierre de Levantamiento de Inventario Físico

Fuente: Elaboración propia.

4.2.12.1 Figura 13. Flujograma para el Procedimiento de Levantamiento de Inventario Físico



4.2.13 Procedimiento De Información Y Comunicación.

1. OBJETIVO

Desarrollar estrategias de información y comunicación utilizando medios que garanticen la difusión e intercambio oportuno, transparente y eficaz de la información con los diferentes grupos de interés internos y externos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde con la definición de la política de comunicación y finaliza con la toma de acciones de mejora en el proceso.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del gerente y administrador la ejecución, control y seguimiento de este Procedimiento.

Es responsabilidad la gerencia velar por la difusión y modificación de este procedimiento.

Es responsabilidad del usuario de las tecnologías acogerse a las normas de uso adecuado de ésta.

Es responsabilidad del administrador que se realicen las copias de seguridad y la administración del servidor.

4. DEFINICIONES

Comunicación Organizacional: Es el componente de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la empresa, para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se orienta las acciones de la compañía.

Comunicación transversal: Incluye los flujos tanto ascendente como descendente y fluye entre todos los niveles, procesos y servidores.

Cultura de la información: La cultura de la información entendida como la forma de circulación y procesamiento de la información, expresa la actitud que tienen los integrantes de una organización en el manejo y difusión de contenidos informativos al interior y exterior.

Copia de Seguridad o Backup: Es una copia que se hace de toda la información en los computadores de la empresa.

Integridad de la Información: Es el aseguramiento que la información es veraz y corresponde a la realidad.

TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): Son el conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos que permiten transmitir, procesar y difundir información.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1. Condiciones Generales

5.1.1 Comunicación Interna: Internamente la comunicación incluye los flujos tanto ascendente como descendente y fluye entre todos los niveles y procesos. En la **Comunicación Descendente** la Gerencia de la empresa, define políticas, objetivos, metas y planes y directamente o a través del administrador debe transmitir la información al personal. En la **Comunicación Ascendente** los colaboradores deben comunicar a la gerencia, o a la administración o a los jefes, cualquier sugerencia o aspecto destacable que aprecie en su puesto o área de trabajo orientado a la detección de riesgos y sugerencias para su eliminación, minimización y control. El conducto adecuado será, en primera instancia el jefe inmediato, luego el administrador y por último el gerente, para temas de autorizaciones.

5.1.2 Comunicación Externa: El Administrador es quién genera y aprueba las comunicaciones a proveedores y clientes; lleva a cabo el seguimiento y contestación a las partes interesadas externas; y prepara y difunde la respectiva información a empresas e individuos ajenos a Transportes Línea Buenaventura S.A; con relación a la **Comunicación al Exterior** se hará a los clientes, y proveedores, ya sean sugerencias o reclamaciones, invitación, información general o comunicaciones obligatorias según la ley. En cuanto a la **Comunicación desde el exterior** cualquier parte interesada solicita información o comunicación, o dará una sugerencia o reclamación, si se trata de una reclamación le realizará seguimiento, si es información general aplicable se hará la respectiva difusión.

5.1.3 Otros Aspectos a Considerar

La empresa Transportes Línea Buenaventura S.A los colaboradores que posean cuenta de correo electrónico corporativo deberán revisar el mismo al inicio de la jornada y al finalizarla, y comunicarse a través de éste.

Todos los miembros de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A deberán poseer el carnet y portarlo en un lugar visible en la sede o en donde estén representando a la empresa y cuando termine el vínculo laboral deben devolverlo.

Todos los miembros de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A deberán actualizar los datos cada vez que tengan novedades.

Se deberán presentar a la administración los afiches, Boletines, carteleros o difusiones diseñadas antes de su publicación.

5.2 Proceso De Información y Comunicación Interna y Externa:

Tabla 16. Proceso De Información y Comunicación Interna y Externa:

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Definir las estrategias de comunicación:		No aplica

	Teniendo en cuenta las necesidades de las áreas, los lineamientos normativos, y las políticas establecidas, los cambios relevantes en el entorno, se deberán definir los medios más convenientes para hacer las comunicaciones y/o difundir la información. Se han definido los siguientes medios de comunicación: • Internet, afiches, boletines, carteleras, diseño de piezas, llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajería instantánea, buzón de sugerencias, charlas o reuniones, política de puertas abiertas. Nota: Existen otro tipo de acciones para fortalecer la comunicación organizacional que se generan por iniciativa del equipo según pertinencia e importancia del mensaje a transmitir.	Administrador Todo el personal	
2.	Revisión de la comunicación y asignación de responsables: La administración realiza la revisión y autorización de la propuesta de comunicación. Se asigna el o los responsables.	Administrador Todo el personal	No aplica
3.	Aplicar la estrategia de comunicación: Se aplican el o los medios elegidos para la	Responsable	Afiches, Boletines,

	divulgación de la información, de acuerdo a las necesidades presentadas.		carteleras, Difusiones, etc.
4.	Evaluar la eficacia de la comunicación: Realizar seguimiento al cumplimiento de las estrategias. Aplicar una encuesta de percepción y/o satisfacción de la comunicación y a partir de su resultado se toman acciones que serán documentadas para fortalecer el proceso de comunicación.	Administrador	Encuesta de percepción y/o satisfacción de la comunicación
5.	Información Confidencial: Si se detecta alguna situación impropia, que viole las políticas de la empresa, las leyes o atente contra la seguridad de la empresa y la integridad de alguno de sus miembros, la misma deberá ser reportada al gerente, y/o administrador, a través de llamada telefónica, correo electrónico, personalmente o en el buzón de seguridad. La información recibida se maneja con absoluta reserva y confidencialidad. Y se le deberá hacer seguimiento a dicha situación, generar acciones correctivas y preventivas.	Gerente Administrador	No aplica

5.2 Manejo de Tecnologías de la Información

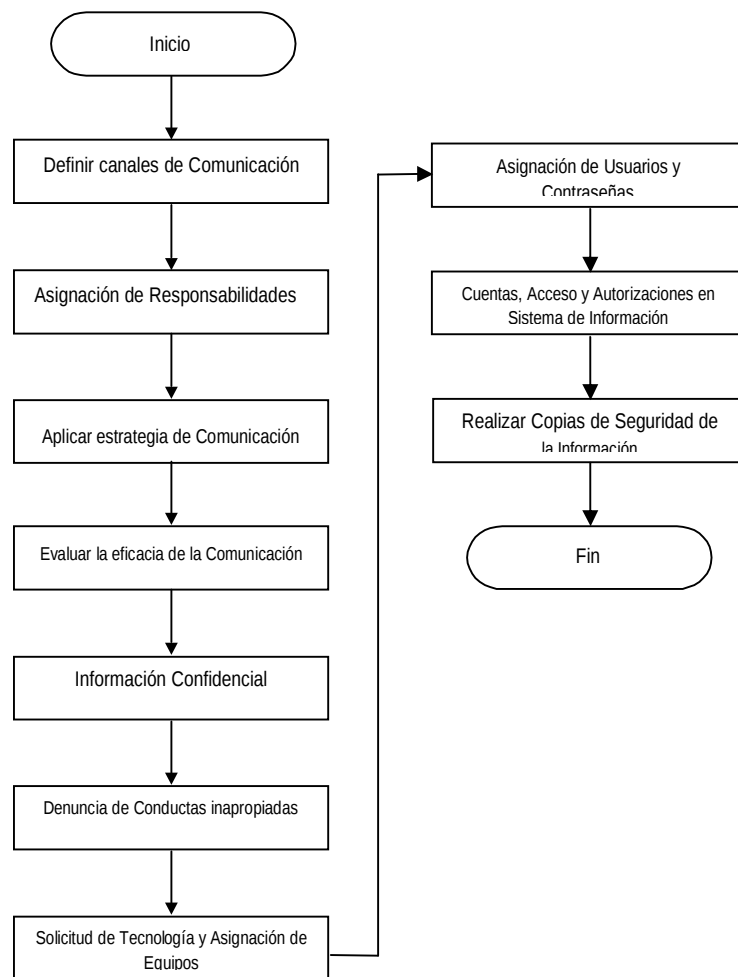
Tabla 17. Manejo de Tecnologías de la Información

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Solicitud de tecnologías: Se debe canalizar estas solicitudes a través del jefe inmediato, quién deberá pedir autorización al administrador, ya sea para mantenimiento, reparación o compra de computadores, impresoras, teléfonos fijos o móviles; quién verifica y analiza la solicitud y determina la mejor solución. Se realiza a través del formato se solicitud de equipos o soporte técnico.	Administrador Jefe inmediato	Formato se solicitud de equipos.
2.	Asignación de equipos: Se le asignará al usuario el equipo para el desempeño de su labor, con previa autorización de la administración. Será completa responsabilidad de usuario mantener en perfectas condiciones el equipo.	Administrador	
3.	Asignación de Contraseñas y usuarios: Se realiza la configuración y se crea el nuevo usuario, con su respectiva clave de acceso robusta, la cual es intransferible, la misma se deberá cambiar cada mes, y quedará programada para bloquearse por tres intentos fallidos y para que se bloquee por cinco a diez minutos de inactividad.	Administrador Técnico	

4.	Cuenta, acceso y autorizaciones en Sistema de información Contable: Las cuentas, el acceso y los permisos en el Syscom los da únicamente el contador. Una vez finalice la vinculación laboral, se deberá bajar de nivel los usuarios no podrán ser utilizado por ningún otro empleado.	Contador	
5.	Cuentas de correo electrónico: Se asigna únicamente a los cargos que tengan asignado computador, y debe ser utilizado solo para fines laborales, de igual forma la clave es personal e intransferible.	Administrador Técnico	
6.	Identificar Equipos Críticos: Se identifican los equipos críticos, es decir que manejen información relevante que potencialmente puedan afectar la calidad, y la seguridad de la información. Estos tendrán un seguimiento especial.	Administrador Técnico	
7.	Realizar copias de Seguridad: Se realiza copia de seguridad diaria y se almacenan en un disco duro alterno, para proteger la información.	Administrador	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.13.1 Figura 14. Flujograma para el Procedimiento de Información y Comunicación



4.3 DISEÑO DE PERFILES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

A continuación se presentan los perfiles, funciones y responsabilidades diseñados para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.

4.3.1 Descripción del Cargo Contador General.

Tabla 18. Descripción del Cargo Contador General.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	CONTADOR GENERAL
JEFE INMEDIATO	Gerente
DESCRIPCIÓN GENERAL	Suministrar directrices y lineamientos para mantener organizada la contabilidad de la empresa de acuerdo con la legislación Contable Colombiana, la legislación de la Empresa y las demás normas Técnicas que le apliquen.
EDAD	Entre 25 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCONAL	Contabilidad - Financiera
PERSONAL A CARGO	SI - Asistente Contable
EDUCACIÓN	Contador Público
FORMACIÓN	Actualización en Legislación Tributaria y normatividad contable
EXPERIENCIA	2 años en el área
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, toma de decisiones, Análisis, Planificación y Organización.
FUNCIONES	
Generar informes contables	
Generar balance y estados financieros los 10 primeros días hábiles de cada mes	

Programación y ejecución de la planeación ante las autoridades tributarias y fiscales
Causar mensualmente y velar por el pago oportuno y cuando sea necesario de la provisiones, Amortizaciones, depreciaciones y rendimientos financieros.
Dar directrices del sistema contable, verificar parametrización.
Administrar las sociedad con todos sus libros contables legales
Realizar seguimiento a la planeación financiera, fiscal y administrativa de las empresa
Conciliaciones de bancos y anticipos de clientes y proveedores
Auditar procesos contables, tributarios, financieros y procesos de nomina
Elaborar las declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno y archivo.
Efectuar la consolidación anual de prestaciones sociales de trabajadores de la entidad y la Consolidación de compensación extraordinaria anual.
Supervisar al asistente contable en la realización de sus funciones.
Recopilación de información para la elaboración y control del presupuesto
Asegurar que se efectúe las copias de seguridad diarias, mensuales y anuales, que se estimen Necesarias y suficientes y asegurar su adecuada custodia.
Las demás inherentes a su condición de contador público.
RESPONSABILIDADES
Manejo de información confidencial
Pago de impuestos
Planeación tributaria y fiscal
Manejo de activos en el sistema contable
Actualizar la información contable en sistema, garantizando que la misma cuente con las especificaciones dadas.
Informar ante los diferentes organismo de control a los cuales la empresa este obligada a rendir informes.
Ser parte integral en el proceso de implementación de gestión de calidad con el fin de cumplir la política y objetivos de calidad de la empresa.
Cumplir a cabalidad cada una de las funciones de su cargo
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Descripción del Cargo Asistente Contable.

Tabla 19. Descripción del Cargo Asistente Contable.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE CONTABLE
JEFE INMEDIATO	Contador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Procesar y actualizar la información contable de la empresa a través del programa contable. Apoyar el desarrollo efectivo de las actividades administrativas de la empresa.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Contabilidad - Financiera
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Mínimo técnico, tecnólogo en el área contable, o estudiante de Contaduría.
FORMACIÓN	Manejo de paquete contable
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planeación y organización, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, y proactividad.
FUNCIONES	
Registrar en el Software todas las operaciones contables para el reporte semanal y mensual de los estados financieros.	
Recibir y verificar los cuadros diarios de caja, Crédito y Cartera	
Conciliaciones bancarias	
Llevar libros auxiliares	
Servicio al cliente interno y externo, respecto a temas contables	
Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley.	
Liquidación de la nómina y prestaciones sociales, la causación y la elaboración de los comprobantes de egreso.	

Presentación de los informes requeridos por el contador
Recepcionar, liquidar y preparar los pagos a proveedores, acreedores y demás obligaciones de la empresa.
Archivar información generada en los procesos contables y administrativo.
Auxiliar al Contador en otras actividades relacionadas con el Departamento.
RESPONSABILIDADES
Elaboración de informes de los resultados de revisiones
Velar porque todos los movimientos estén debidamente soportados.
Tener una información financiera real, razonable y oportuna para la toma de decisiones
Atender todas las recomendaciones dadas por el contador.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Descripción del Cargo Gerente.

Tabla 20. Descripción del Cargo Gerente.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE
JEFE INMEDIATO	Junta Directiva
DESCRIPCIÓN GENERAL	Dirigir las actividades de la EMPRESA de acuerdo con las políticas generales de la misma, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
EDAD	Entre 25 y 55 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	ADMINISTRATIVA
PERSONAL A CARGO	SI

EDUCACIÓN	Contador Público, Economista, Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial y Afines
FORMACIÓN	Amplia experiencia en dirección estratégica y aplicación de estándares de calidad, control y seguridad
EXPERIENCIA	3 años en el área
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Pensamiento creativo, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, Adaptabilidad, perseverancia, vitalidad, tolerancia, Obtención de resultados, Iniciativa, Planeación y Organización, Orientación, Innovación, Servicio, Trabajo bajo presión, Calidad integral, Sentido de pertenencia, Delegación, Promover el desarrollo, Retroalimentación Oportuna, Coherencia, Persuasión.
FUNCIONES	
Representar legalmente a la empresa para la realización de trámites legales y gubernamentales.	
Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad, en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.	
Mantener comunicaciones efectivas, con el fin de lograr la motivación del personal y contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la empresa por medio de charlas y comunicados a todo el personal.	
Ejecutar acciones que conlleven al crecimiento de la empresa, teniendo como base la transparencia del desarrollo de los procesos necesarios para tal fin.	
Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.	
Revisar con cierta frecuencia las conciliaciones de saldos contables tales como los de tesorería, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.	
Presentar trimestralmente a la Junta directiva o cuando esta lo requiera, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones de la entidad.	
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	
Decidir respecto de contratación, selección, capacitación y ubicar el personal adecuado para cada cargo	
Analizar los problemas de la entidad en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	
Monitorear el circuito cerrado de cámaras de video de Seguridad	
Mantener excelentes comunicaciones con los clientes y proveedores para mantener las relaciones y/u	

obtener futuros contratos con los mismos.
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos
Dirigir la entidad, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
RESPONSABILIDADES
Manejo de información confidencial
Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.
Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad
Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Junta Directiva, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo.
Seleccionar las transacciones de mayor tamaño y revisar la documentación soporte que exista al respecto.
Demostrar a través de sus instrucciones y comportamiento la importancia del cumplimiento del código de ética de la empresa, evaluarlo y darle tratamiento oportuno a cualquier desviación detectada.
Revisar de forma periódica y oportuna los informes que genera el sistema contable, y hacer recuentos de la existencia física, de los equipos y demás activos, y compararlos con los registros contables existentes.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Descripción del Cargo Administrador.

Tabla 21. Descripción del Cargo Administrador.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO	Gerente

DESCRIPCIÓN GENERAL	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la gerencia
EDAD	Entre 25 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Gerencial
PERSONAL A CARGO	SI - todo el personal
EDUCACIÓN	Contador Público, Economista, Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial y Afines
FORMACIÓN	Fundamentos en gerencia estratégica y mercadeo; Amplio conocimiento en áreas como las operaciones, tesorería, presupuesto, compras, talento humano, contabilidad, entre otras.
EXPERIENCIA	2 año en áreas afines (contabilidad, administración)
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Profesional creativo, recursivo e ingenioso, con capacidad de análisis y síntesis, Servicio, Trabajo bajo presión, Calidad integral, Sentido de pertenencia, Delegación, Promover el desarrollo, Retroalimentación Oportuna, Coherencia, Persuasión.
FUNCIONES	
Contribuir con el desarrollo del proceso de selección del personal idóneo para la compañía.	
Comunicar periódicamente a la gerencia el desarrollo de las actividades de la entidad y preparar el informe anual.	
Controlar el cumplimiento de los deberes de los trabajadores de la entidad y aplicar las sanciones disciplinarias, que expresamente le determinen los reglamentos.	
Dirigir y supervisar la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas; cuidar que todas las operaciones se ejecuten debida y oportunamente y velar porque los bienes y valores se encuentren adecuadamente protegidos.	
Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto y las facultades generales o especiales de la empresa que le otorgue el gerente.	

Presentar a la gerencia los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad, en cumplimiento de las políticas adoptadas.
Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
Monitorear el circuito cerrado de cámaras de video de Seguridad
Velar por el cumplimiento y aplicación del reglamento interno de trabajo.
Ser parte integral en el proceso de planificación del sistema de gestión de la calidad con el fin de cumplir la política y los objetivos
RESPONSABILIDADES
Mantener comunicaciones efectivas, con el fin de lograr la motivación del personal y contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la empresa por medio de charlas y comunicados a todo el personal.
Planear, Coordinar y Controlar la documentación necesaria de operación de la empresa cuando lo exijan las entidades del gobierno para que ésta no tenga inconvenientes legales.
Supervisar el trabajo del personal que está a su cargo para que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo planeado.
Resolver los problemas y/o situaciones especiales con todas las áreas de la empresa.
Gestionar la vinculación de nuevos clientes e implementar estrategias para la fidelización de los actuales.
Administrar los recursos de la empresa, garantizando la optimización de los procesos de la misma.
Ejecutar acciones que conlleven al crecimiento de la empresa, teniendo como base la transparencia del desarrollo de los procesos necesarios para tal fin.
Demostrar a través de sus instrucciones y comportamiento la importancia del cumplimiento del código de ética de la empresa.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Descripción del Cargo Tesorero.

Tabla 22. Descripción del Cargo Tesorero.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	TESORERO
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Atender todos los asuntos relacionados con la recepción de fondos y valores generados en las operaciones, el manejo, custodia y seguridad de los dineros y la atención de los pagos de las obligaciones que se originen en la empresa.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCONAL	Gestión Financiera y Contabilidad
PERSONAL A CARGO	ninguno
EDUCACIÓN	Mínimo técnico, tecnólogo en el área contable, o estudiante de Contaduría.
FORMACIÓN	Experiencia en la recepción de fondos y valores generados en las operaciones, el manejo, custodia y seguridad de los dineros y la atención de los pagos de las obligaciones que se originen en la empresa.
EXPERIENCIA	2 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planear, dirigir, gestionar y coordinar procesos. Gran destreza de priorizar y conciliar los problemas. Excelente manejo de las relaciones interpersonales, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, y proactividad.
FUNCIONES	
Efectuar los pagos a los proveedores y acreedores	
Elaborar los informes de ingresos de caja, el estado de cuentas por pagar con sus correspondientes vencimientos y el detalle de los saldos de las cuentas en entidades financieras, inversiones, fondos y efectivo en caja.	

Recibir el efectivo del jefe de la estación de servicio, las planilladoras, del almacén, de crédito y cartera, realizando conteo manual de billetes y las monedas en forma electrónica.
Consignar diariamente los fondos que ingresen a la empresa.
Informes periódicos al área operativa sobre las diferentes situaciones que se generan con las causaciones y buscar las soluciones para aclarar los estados de cuenta.
Fajar billetes y embalar Monedas
Hacer entrega del efectivo a transportadora Atlas en las horas definidas, 09:30 a.m. los días martes, jueves, y sábado.
RESPONSABILIDADES
Manejo de cheques y consignarlos
Elaboración de informes mensuales
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Descripción del Cargo Asistente de Cartera.

Tabla 23. Descripción del Cargo Asistente de Cartera.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE DE CARTERA
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Coordinar y controlar las actividades de recuperación de créditos y cartera.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Gestión Financiera y Contabilidad
PERSONAL A CARGO	ninguno

EDUCACIÓN	Mínimo tecnólogo en el área contable
FORMACIÓN	Experiencia en cobranza, y cargos afines
EXPERIENCIA	2 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planear, dirigir, gestionar y coordinar. Gran destreza de priorizar y conciliar los problemas. Excelente manejo de las relaciones interpersonales, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, y proactividad.
FUNCIONES	
Ejecutar el procedimiento de cartera establecido	
Asegurar el cumplimiento, oportunidad de la proyección de recaudo de la cartera	
Coordinar para que el recaudo se efectúe en los términos y condiciones financieras pactadas	
Realizar llamadas telefónicas para recordar fechas de vencimientos y cobro de créditos otorgados.	
Generar oportunamente la información requerida por los clientes internos y externos	
Expedir mensualmente los estados de cuenta y paz y salvos por conceptos de la cartera.	
Analizar y calificar la cartera de la empresa, a través de los registros contables de la misma.	
Enviar para cobro jurídico las obligaciones que superen los plazos en mora establecidos.	
Elaborar mensualmente y tramitar el envío de los estados de cuenta de los créditos otorgados	
Controlar y revisar el registro sistematizado de los pagos recibidos por diferentes conceptos, para el reporte oportuno al departamento de contabilidad.	
Expedir, con base en los registros contables, la certificación sobre el monto de la deducción de los intereses de créditos otorgados, en los términos previstos en los estatutos de la empresa.	
RESPONSABILIDADES	
Formular estrategias para el manejo y control de la cartera	
Proponer mejoras al procedimiento y velar por el cumplimiento de la normatividad vigente.	
Cumplir con todas las funciones de su cargo y las demás que le puedan ser asignadas.	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.7 Descripción del Cargo Jefe de estación de Servicio.

Tabla 24. Descripción del Cargo Jefe de estación de Servicio.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	JEFE DE ESTACIÓN DE SERVICIO
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
DESCRIPCIÓN GENERAL	Dirigir, coordinar, supervisar las actividades de la estación de servicio para que sean eficientes y se logre el cumplimiento de los objetivos de la gerencia.
EDAD	Entre 25 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Estación de Servicios
PERSONAL A CARGO	SI - Islero (Vendedores de combustible)
EDUCACIÓN	Ingeniero o profesional en administración
FORMACIÓN	Conocimientos elementales o generales del mantenimiento de los equipos que utiliza o supervisa. Experiencia en cargos similares.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planear, dirigir, gestionar y coordinar. Gran destreza de priorizar y conciliar los problemas. Excelente manejo de las relaciones interpersonales, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, y proactividad.
FUNCIONES	
Elaborar la programación de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios y hacer el seguimiento.	
Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la Estación de Servicio, para brindar un óptimo servicio a los clientes	

Reportar en el sistema contable SYSCOM las compras, las ventas, el precio del diesel y pólizas.
Efectuar la verificación de inventarios al inicio de su turno.
Recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de recepción y descarga de producto.
Efectuar el cierre de cuentas individuales de los despachadores, tomar lectura de los contadores de litros de los dispensarios al entregar su turno, así como verificar físicamente al recibir su turno.
Supervisar el trabajo de los despachadores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.
Distribuir a los despachadores para atender el punto de venta
Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente.
Presentar informe mensual de las ventas y gastos asociados
Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.
RESPONSABILIDADES
Supervisar los precios del Diesel que se encuentren acorde con la ley
Atender y resolver quejas y sugerencia de los clientes
Realizar todas las funciones de su cargo y aquellas que su jefe inmediato considere que deba realizar.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.8 Descripción del Cargo Secretaria.

Tabla 25. Descripción del Cargo Secretaria.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	SECRETARIA RECEPCIONISTA
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
DESCRIPCIÓN GENERAL	Proveer apoyo a todas las áreas de la empresa y atención al cliente.
EDAD	Entre 25 y 40 Años
SEXO	Femenino

ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	ADMINISTRATIVA
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Técnico o tecnólogo en secretariado.
FORMACIÓN	Experiencia en secretariado, manejo de correspondencia, paquete de office.
EXPERIENCIA	1 año en actividades similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Liderazgo, Trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, Disposición de aprendizaje, Sentido de pertenencia, servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales, Manejo de la información.
FUNCIONES	
Recibir y procesar llamadas	
Recibir y enviar correspondencia y llevar el registro de la misma	
Atención al cliente interno y externo	
Recibir y tramitar los mensajes con la oportunidad adecuada	
Llevar y mantener adecuadamente y actualizado el archivo de los vehículos afiliados a la empresa.	
Revisar constantemente el correo electrónico de la empresa, dando pronta respuesta a los documentos recibidos.	
Llevar a la agenda de renovaciones, fechas y documentos importantes para la empresa.	
Clasificar, legajar y archivar ordenadamente todos los documentos de interés para la empresa.	
Emitir SOAT con la información verídica de la aseguradora.	
Diligenciar las pólizas de responsabilidad extracontractual y contractual para los afiliados.	
Diligenciar las planillas de viaje ocasional	
Despachar diligenciados los documentos necesarios para trámites legales de los vehículos afiliados.	
Las demás que le asigne el Gerente.	
RESPONSABILIDADES	
Es responsable de las labores de recepción,	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.9 Descripción del Cargo Almacenista.

Tabla 26. Descripción del Cargo Almacenista.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ALMACENISTA
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Mantener el actualizado y ordenado el almacén con un adecuado sistema de inventario, de acuerdo con las normas técnicas establecidas.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Almacenamiento
PERSONAL A CARGO	No
EDUCACIÓN	Mínimo técnico, tecnólogo en control de inventarios y almacén o afines.
FORMACIÓN	Conocimiento en sistemas, con experiencia en almacenamiento y control de inventarios
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planeación y organización, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, servicio al cliente y proactividad.
FUNCIONES	
Mantener el inventario actualizado.	
Verificar Stock de mercancía, y adecuarlo según se requiera.	
Hacer los pedidos de productos, previa autorización del administrador	
Verificar el estado los productos que han de ingresar al almacén, que cumplan con las especificaciones.	
Realizar el almacenamiento de los productos de acuerdo al sistema y técnicas establecidas	
Entregar y recibir oportunamente los productos, dejando el respectivo registro.	
Elaborar las órdenes de compra y cotizaciones para los pedidos.	
Despachar productos y mantener el registro y control de las existencias del mismo.	

Subir al inventario todas las facturas.
Facilitar al auditor, la ejecución del inventario físico en el almacén
Radicar las facturas para su respectivo pago
RESPONSABILIDADES
Mantener ordenado el almacén de acuerdo a las técnicas establecidas
Conocer las normas y técnicas, para el almacenamiento, clasificación, protección, distribución y movimiento de los productos en el almacén
Reportar a la administración cualquier anomalía presentada
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.10 Descripción del Cargo Planillador (a).

Tabla 27. Descripción del Cargo Planillador (a).

DENOMINACIÓN DEL CARGO	PLANILLADOR(A)
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Recaudar y registrar la venta de las planillas de transporte urbano.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
ÁREA FUNCIONAL	TRANSPORTE
PERSONAL A CARGO	ninguno
EDUCACIÓN	Técnico
FORMACIÓN	Conocimientos básicos en sistemas y experiencia en atención al cliente.

EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planeación y organización, Agilidad matemática, capacidad analítica, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, servicio al cliente y proactividad.
FUNCIONES	
Membretar hoja por hoja de las planillas de los talonarios.	
Vender planillas las cuales llevan datos personales del conductor tales como nombre, apellido, cedula de ciudadanía, placa, y numero interno del vehículo.	
Despachar y vender las planillas (ruta turística y obligatoria) al conductor que se encuentre al día en la seguridad social.	
Elaborar la planilla con su respectiva fecha y consecutivo del talonario el cual debe llevar la ruta que se le dirige.	
Las planillas se venden en dos turnos, de 05:00 am a 12:00 am y en la tarde de 12:00 m a 06:00 pm.	
Se contabiliza la cantidad de las planillas vendidas en el programa del SISCOM, para realizar el cuadro de las ventas del día.	
Se organiza los billetes en fajos de cien y se entrega el efectivo a tesorería	
Entregar el comprobante de ingreso a caja a el encargado de crédito y cartera, para el cuadro diario de caja.	
Las demás actividades que le sean asignadas.	
RESPONSABILIDADES	
Generar informe mensual de venta de las planillas, para facilitar el control.	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.11 Descripción del Cargo Vigilante.

Tabla 28. Descripción del Cargo Vigilante.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	VIGILANTE
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Vigilar las instalaciones de la empresa en horas diurnas y nocturnas.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	ADMINISTRATIVO
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Bachiller, curso de vigilancia, prestación del servicio militar.
FORMACIÓN	Experiencia en vigilancia de empresas.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Manejo de la información, Adaptabilidad, vitalidad, tolerancia, Orientación, Servicio, Sentido de pertenencia, Delegación, retroalimentación Oportuna, Coherencia, Persuasión.
FUNCIONES	
Revisar el área asignada al entrar a su turno	
Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores.	
Controlar el ingreso y la salida del personal externo a la empresa.	
Revisar al personal que sale de la empresa al finalizar las horas de trabajo	
Cumplir el horario estipulado por la empresa para la llegada y salida del turno que le corresponda.	
Llevar registro de las salidas y entradas de muebles, enseres, herramientas y equipos de oficina, anotando la fecha, concepto, departamento y la firma de quien saca el bien.	
Comunicar al jefe inmediato las anomalías que se presenten en el desarrollo de sus labores.	

RESPONSABILIDADES
Vigilar las instalaciones de la empresas en horas diurnas y nocturnas
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.12 Descripción del Cargo Mensajero.

Tabla 29. Descripción del Cargo Mensajero.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	MENSAJERO
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Diligenciar las entregas de facturas, pagos y documentación correspondiente al personal de la empresa por diligencias de la misma.
EDAD	Entre 25 y 40 Años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCONAL	Administrativa y contable.
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Mínimo Bachiller, preferiblemente técnico en cualquier área
FORMACIÓN	Experiencia en servicios de mensajería, conocimiento de la ciudad.
EXPERIENCIA	Preferiblemente 2 años en cargos similares
HABILIDADES:	Planeación y organización, Trabajo en equipo, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, vitalidad, Tolerancia, Calidad integral, principios éticos, Sentido de pertenencia, orientación, confidencialidad.
FUNCIONES	
Ejecutar las labores de mensajería externa.	

Pagos de gastos administrativos en bancos y demás entidades
Realizar las consignaciones bancarias
Recogida y entrega de documentos originales para trámites
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo, que le sean asignadas.
RESPONSABILIDADES
Es responsable de las labores de mensajería que le encomiende las diferentes dependencias de la organización.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.13 Descripción del Cargo Despachador.

Tabla 30. Descripción del Cargo Despachador.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DESPACHADOR
JEFE INMEDIATO	Jefe de Estación de Servicios
DESCRIPCIÓN GENERAL	Realizar las ventas al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado.
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Estación de Servicio
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Mínimo Bachiller
FORMACIÓN	Conocimientos elementales o generales de los equipos que utiliza. Experiencia en cargos similares.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.

HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planeación y organización, Agilidad matemática, capacidad analítica, Manejo de la información, adaptabilidad, Trabajo en equipo, Orden y Metodicidad, servicio al cliente y proactividad.
FUNCIONES	
Recibir y verificar el jefe de la estación de servicio, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.	
Ajustar precio del Diesel y tomar la medidas del Diesel al inicio de cada turno	
Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado.	
Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.	
Llenar las planillas de reporte de ventas.	
Efectuar en presencia jefe de la Estación la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario.	
Reportar oportunamente al Jefe de Turno, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo	
Limpiar los surtidores y en general el área de trabajo.	
Ofrecer invariablemente al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.	
Tomar nota y realizar el listado de los vehículos afiliados que fueron taqueados en la estación	
Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada	
RESPONSABILIDADES	
Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta	
Implementar medidas para el aseguramiento del efectivo, y para la exactitud de las medidas del Diesel.	
No otorgar créditos que no estén debidamente autorizados, y no sustraer dinero.	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos	
Proponer ideas destinadas al mejoramiento continuo y el desarrollo de un trabajo de calidad, participando activamente de las acciones que se establezcan como resultado de ellas.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.14 Descripción del Cargo Lubricador.

Tabla 31. Descripción del Cargo Lubricador.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	LUBRICADOR
JEFE INMEDIATO	Administración
DESCRIPCIÓN GENERAL	Aplicar el lubricante a los vehículos que llegan por este servicio a la empresa
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Almacén
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Técnico en Mecánica Industrial, Mecánica Diesel o equivalente.
FORMACIÓN	Conocimientos Básicos de Lubricantes. Experiencia en cargos similares.
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Planeación y organización, Agilidad matemática, capacidad analítica, Comunicación efectiva, adaptabilidad, Trabajo en equipo, Orden y Metodicidad, servicio al cliente y proactividad.
FUNCIONES	
Mantener en buenas condiciones operativas los equipos de lubricación.	
Atender solicitudes de lubricación.	
Mantener un registro de las acciones ejecutadas e informarlas al almacenista.	
Establecer un trabajo coordinado con el almacenista para mantener el inventario acorde.	
Conocer los tipos de lubricantes y su aplicación.	
Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.	
RESPONSABILIDADES	
Cumplir con las normas de seguridad y cuidado medioambiental establecidas para las personas, equipos y áreas de trabajo.	

Proponer ideas destinadas al mejoramiento continuo y el desarrollo de un trabajo de calidad, participando activamente de las acciones que se establezcan como resultado de ellas.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.15 Descripción del Cargo Lavador.

Tabla 32. Descripción del Cargo Lavador.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	LAVADOR
JEFE INMEDIATO	Administración
DESCRIPCIÓN GENERAL	Realiza el lavado de los vehículos que llegan por este servicio a la empresa
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Almacén
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Bachiller
FORMACIÓN	Conocimientos de conducción de autos. Experiencia en cargos similares.
EXPERIENCIA	6 meses en cargos similares.
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Comunicación efectiva, adaptabilidad, Trabajo en equipo, Agilidad matemática, Detallista, Orden, Metodicidad, servicio al cliente y proactividad.

FUNCIONES
Efectuar adecuadamente la limpieza y aseo de los vehículos ingresados
Tener conocimiento de los materiales interiores y exteriores, así como los acabados necesarios para asegurarse de que utiliza los productos apropiados.
Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada
RESPONSABILIDADES
Cumplir con las normas de seguridad y cuidado medioambiental establecidas para las personas, equipos y áreas de trabajo.
Proponer ideas destinadas al mejoramiento continuo y el desarrollo de un trabajo de calidad, participando activamente de las acciones que se establezcan como resultado de ellas.
No otorgar créditos que no estén debidamente autorizados, y no sustraer dinero.
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.16 Descripción del Cargo Aseadora.

Tabla 33. Descripción del Cargo Aseadora.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASEADORA
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Desarrollar un plan de limpieza para las oficinas y zonas comunes y proveer de café y aromáticas al personal interno y externo si es requerido
EDAD	Entre 20 y 40 Años
SEXO	Femenino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCONAL	Servicios generales
PERSONAL CARGO	A No aplica
EDUCACIÓN	Bachiller

FORMACIÓN	No aplica
EXPERIENCIA	Preferiblemente 6 meses en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Trabajo en equipo, Disposición de aprendizaje, Manejo de la información, vitalidad, Tolerancia, Calidad integral, Sentido de pertenencia, confidencialidad.
FUNCIONES	
Limpiar baños, puestos de trabajo, cocinetas y zonas comunes de cada oficina	
Preparar el café y aromáticas	
Botar la basura diariamente	
Limpiar vidrios, persianas y lámparas	
Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario, jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.	
Realizar aseo general semanalmente	
RESPONSABILIDADES	
Mantener limpio las instalaciones de las oficinas	
Efectuar otras labores de acuerdo con las órdenes e instrucciones de su jefe inmediato.	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.17 Descripción para el Comité de Control interno.

Tabla 34. Descripción para el Comité de Control interno.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	COMITÉ CONTROL INTERNO
JEFE INMEDIATO	No aplica
DESCRIPCIÓN GENERAL	Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejecución sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos.
EDAD	Entre 25 y 45 Años

SEXO	Indiferente
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Comité de Control Interno
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Profesional o Tecnólogo en el área de contabilidad, administración de empresas, ingeniería industrial, con un nivel de competencia profesional ajustados a sus responsabilidades.
FORMACIÓN	Conocer suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno. Conocimientos sobre la organización, mercado, financieros, jurídicos, regulatorios y sociales.
EXPERIENCIA	2 años de experiencia específica en cargos de esa naturaleza o afines.
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Profesional creativo, recursivo e ingenioso, con capacidad de análisis y síntesis, Actitud de Servicio, Sentido de pertenencia, Delegación, Promover el desarrollo, Retroalimentación Oportuna, Coherencia, Persuasión.
FUNCIONES	
Hacer que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejecución sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos.	
Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno.	
Hacer seguimiento y coordinación, previo a la entrega de los informes que deban rendir las áreas que integran la empresa a entidades externas.	
Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumple por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.	
Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la empresa, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.	
Velar por el cumplimiento de las Leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la empresa y recomendar los ajustes necesarios.	
Servir de apoyo al gerente en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.	

Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias y verificar que se implementen.
Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
Realizar auditorías internas y extraordinarias a los procesos para verificar el cumplimiento de los procedimientos.
RESPONSABILIDADES
Cumplir eficientemente con todas las funciones que les correspondan.
Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol y control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión de la empresa.
Llevar a cabo las actividades de control interno oportunamente según lo definido en las políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.18 Descripción del Mantenimiento.

Tabla 35. Descripción del Mantenimiento.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	MANTENIMIENTO
JEFE INMEDIATO	Administrador
DESCRIPCIÓN GENERAL	Desarrollar un plan de mantenimiento para las oficinas y zonas comunes.
EDAD	Entre 25 y 45 Años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indiferente
AREA FUNCIONAL	Administrativa
PERSONAL A CARGO	No aplica
EDUCACIÓN	Bachiller
FORMACIÓN	Experiencia cargos similares, Conocimiento en mantenimiento.

EXPERIENCIA	Preferiblemente 6 meses en cargos similares
HABILIDADES:	Integridad y principios éticos, Disposición de aprendizaje, acatar instrucciones, adaptabilidad, vitalidad, buenas relaciones interpersonales y proactividad.
FUNCIONES	
Efectuar el mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa y áreas comunes	
Mantener adecuadamente las zonas verdes	
Hacer inspecciones a la estructura física e informar oportunamente si se requiere hacer reparaciones	
Realizar otras actividades que le sean asignadas por la administración.	
RESPONSABILIDADES	
Cumplir con todas las funciones de su cargo.	
Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la práctica empresarial consistente en el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., se logra llegar a las siguientes conclusiones:

Como primera medida, se presentaron los aspectos teóricos que sustentan el Diseño del Sistema de Control Interno, tomando como fundamento la versión actualizada del Informe COSO (Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO, por sus siglas en inglés). El propósito de este Marco es ayudar a la dirección a mejorar el control en la organización y proporcionar herramientas para aumentar su capacidad para supervisar el control interno, es por esto que plantea cinco componentes que se relacionan con diecisiete principios. De esta manera permite apropiarse del Modelo, logrando el cumplimiento del primer objetivo específico de la práctica.

Con base en lo anteriormente expuesto, se realizó un diagnóstico para saber el estado actual en que se encuentra el control interno en la empresa, utilizando como herramientas principales las plantillas que proporciona el Marco, las cuales se resumieron en un cuestionario teniendo en cuenta los requisitos para disponer de un control interno efectivo, esto ayudó a evaluar y documentar las deficiencias de Control Interno. También se realizó una revisión a los documentos legales y contables de la empresa y se contó con la colaboración del personal, estableciendo un diálogo directo con ellos para obtener información sobre cada uno de los procesos y actividades que llevan a cabo. Igualmente, se observó con atención el funcionamiento de la empresa, lo cual permitió obtener datos relevantes de la evaluación. El uso de las herramientas de análisis permitió tener mayor control y fácil manejo de la información, proporcionando mayor claridad a la hora de interpretar los datos y resumir las deficiencias.

Apoyados en el diagnóstico realizado, se presentan las deficiencias de control que se detectaron:

Se logra establecer que la gerencia de la empresa no vislumbra la importancia del control interno y las implicaciones de los riesgos que se corren por las deficiencias en este aspecto. Al respecto se logra generar conciencia alrededor del tema.

Uno de los principales resultados del diagnóstico, es que TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., presenta deficiencias en aspectos importantes como el direccionamiento ético, existe ausencia en lo que tiene que ver con Código de ética y conducta. Dichas deficiencias impiden que se difunda en los trabajadores, postulados claros sobre el proceder y fundamentación ética de la empresa y admite que el tema ético sea interpretado y aplicado en la organización al criterio de cada cual.

En cuanto a la eficiencia del sistema de control interno para TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., con la aplicación del Cuestionario se logra establecer que el nivel de cumplimiento es bajo. Aunque este nivel de cumplimiento infiere que se aplican los aspectos básicos del control interno, es necesario optimizar este resultado a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y el prestigio de la empresa.

Otras de las deficiencias detectadas en el diagnóstico, es la ausencia de manuales de funciones y de procedimientos, al igual que carece de descripciones por escrito de las responsabilidades y perfiles para cada cargo, por lo que dentro de las recomendaciones para la empresa, se señala la importancia de implementar el diseño de estos manuales y así corregir estas falencias.

La evaluación del Sistema de Control Interno para TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., permitió identificar la necesidad documentar e

implementar el mismo. La gerencia adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que se compromete a revisar la propuesta del sistema de control interno. De esta manera damos cumplimiento al segundo objetivo específico de la práctica.

Finalmente, se logra el cumplimiento del tercer y cuarto objetivo específico. Se presenta una propuesta de Sistema de Control interno para la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., que incluye la estructura organizacional, manuales de procedimientos, funciones, perfiles, responsabilidades y recomendaciones. Dicha propuesta se pone a consideración de la empresa para su posterior implementación.

6. RECOMENDACIONES

Es indispensable que la empresa TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A., tenga en cuenta los requisitos mínimos con los cuales el Sistema de Control Interno puede funcionar, a continuación se presentan siguientes recomendaciones:

Implementar el sistema de control interno apropiado para el modelo de negocio observando los *principios* asociados cada componente, enunciados anteriormente. La empresa puede realizar los ajustes que considere necesarios, teniendo en cuenta los cambios de condiciones del negocio, siempre y cuando éstos no debiliten la estructura del mismo.

Establecer un órgano de supervisión o comité de auditoría en la empresa para que sea el encargado de la evaluación y supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección de la empresa.

Diseñar un código de ética y de conducta para la empresa y preocuparse por que sean entendidas por todos sus miembros y proveedores de servicios externos.

Diseñar, implementar y entregar a todo el personal, manual de procedimientos y de funciones donde claramente se deleguen facultades, defina y asignen responsabilidades y líneas de reporte y en la medida de sus posibilidades segregar funciones.

Diseñar e implementar, perfiles requeridos para cada cargo que le permitan realizar la debida evaluación en el momento de contratación de personal.

Establecer canales de comunicación ascendente, descendente y transversal.

Desarrollar las actividades de control en forma oportuna a través del diseño y la implementación de un manual de funciones y procedimientos.

Diseñar e implementar planes y programas de capacitación y desarrollo de sus empleados, con el fin de garantizar que estos cuenten con los conocimientos y el nivel de actualización requeridos para desempeñar a cabalidad sus funciones y cumplir con sus responsabilidades a fin de minimizar errores que le cuesten dinero o que atenten contra su patrimonio.

Establecer mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno y aplicar medidas correctivas de ser necesario.

Fijar sus objetivos operacionales, de información y de cumplimiento y articularlos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada los cuales utilizará como base para la evaluación de riesgos.

Diseñar planes estratégicos para prever la pérdida de oportunidades en el mercado y establecer indicadores de gestión que le permitan tener información relevante para la toma de decisiones y a su vez fijar los mecanismos que le permitan identificar y controlar riesgos con el propósito de evitar pérdidas económicas o de patrimonio.

Diseñar y ejecutar un presupuesto debido a que no se ha implementado todavía procedimientos con miras a presupuestar partidas para fines definidos, ya que los recursos son menores que las necesidades inmediatas.

Evitar reducir el número de personal con el que opera por tratar de reducir costes. La carencia de personal idóneo y supervisión, puede derivar en errores significativos y esto puede provocar el deterioro del control interno en consecuencia pone en riesgo el patrimonio de la empresa.

Diseñar e implementar políticas para el manejo de los activos, gastos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, el disponible, realizar arqueos diarios de caja.

En vista del crecimiento de la empresa tanto en sus ingresos como en su tamaño, es de vital importancia realizar una auditoría periódica, (mínimo una vez al año), para evaluar los diferentes aspectos del control interno, a fin de detectar y corregir falencias. De lo contrario la empresa está expuesta a riesgos en cuanto a pérdidas económicas, de imagen o de mercado.

Por último, se recomienda a la *Universidad del Valle Sede Pacífico*, considerar la posibilidad de incluir dentro del pensum académico de contaduría pública en las asignaturas relacionadas con revisoría, auditoría y control, la versión actualizada 2013 del Modelo de Control Interno COSO, ya que es el referente de control interno más utilizado mundialmente. El propósito de los contadores es actuar como agentes del cambio y, por tanto, es nuestra responsabilidad estar a la vanguardia del cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española para la Calidad, Centro de conocimiento Gestión del Riesgo, COSO: Disponible en: <<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>>.

CASTILLO CASTAÑO, Johnny Mauricio y HURTADO GODOY, Sandra Elena. Diseño de un Sistema de Control Interno al Supermercado Libertad. Trabajo de grado. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico de Contaduría Pública, 2004.

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Editorial Nomos S.A., 1997. 234 p.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Control Interno –Marco Integrado. Traducción al Español de PWC. Mayo de 2013. P 1.

COOPERS & LYBRAND, Control Interno Informe COSO 4 ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones Ltda., 2005, 342 p. ISBN 958-648-346-0.

ESPIÑAN GAITÁN, Rodrigo: Control Interno y Fraudes, 2ª. Ed. – Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2006. 7 p.

ESPIÑAN GAITÁN, Rodrigo: Control Interno y Fraudes, Análisis de Informe COSO, Bogotá, Colombia Marzo 2002.

Estructura de Control Interno COSO: Preparándose para los cambios. Disponible en:

<http://webserver2.deloitte.com.co/Consultoria%20en%20riesgo/coso/Cambios%20al%20Modelo%20de%20CI%20COSO%202013_Julio24_FINAL.pdf>.

FERNANDEZ MENTA, Adriana Control Interno: EL Modelo COCO, Artículo publicado en Normaría (Boletín NO. 11 de la Comisión de Normas y asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina). 2003.

HURTADO, Martha Cecilia y MURILLO, Jackeline. Diseño de Manual de Control Interno para la Compañía Colombiana de Terminales S.A. De Buenaventura. Trabajo de grado. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacifico. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico de Contaduría Pública, 2003.

ICONTEC. Trabajos escritos: Presentación y referencias bibliográficas. NTC-1486, NTC-5613, NTC-4490. 6 ed. Bogotá D.C.: El autor, 2008. 92 p. ISBN: 978-958-9383-81-0.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto y CANTE, Sandra Yolima: Auditoria del Control Interno, Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Traductor: Control Interno Informe COSO, Bucaramanga, Colombia, Octubre 2003, Tercera Edición.

PEREZ OCHOA, Mónica. Estructuración de un Sistema de Control Interno Para la Empresa Ecoenergeticos Ltda. Trabajo de grado. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacifico. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Administración y Finanzas. Programa Académico de Contaduría Pública, 2010.

SALKIND, Neil J.: Métodos de Investigación, México 1999, Tercera edición.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A. EN LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

SE APLICA EN FORMA DE ENTREVISTA PERSONAL AL GERENTE/SOCIO MAYORITARIO DE LA EMPRESA, UN CARGO MEDIO Y UN CARGO OPERATIVO.

Objetivo: Conocer y evaluar las condiciones del control interno de la empresa, y a partir de los resultados diseñar el Sistema de Control Interno.

El siguiente Cuestionario se fundamenta en la versión actualizada del Informe COSO (Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO, por sus siglas en inglés), resumen de las herramientas ilustrativas “plantillas”, con el fin de documentar y evaluar si el Sistema de Control Interno de la empresa cumple con los requisitos del Marco.

Se evalúan los cinco componentes y sus diecisiete principios. De esta manera se inicia el recorrido por cada uno de los componentes y por los principios con los que se relacionan:

ENTORNO DE CONTROL

Este componente refleja la pauta fijada por la alta gerencia, la actitud general, con respecto a la importancia del control interno y el énfasis puesto sobre el control en

las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la compañía. Esto es el fundamento para todos los otros componentes del control interno, que proveen disciplina y estructura.

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

Se busca establecer si existe un compromiso con los valores éticos de la empresa. Para esto, se deben responder los siguientes cuestionamientos.

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

Sí ☐ No ☐

2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

3. ¿La Gerencia predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

4. ¿La Gerencia toma acciones disciplinarias apropiadas frente a las posibles violaciones éticas?

Sí ☐ No ☐

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

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

Sí ☐ No ☐

8. ¿Existe un manual donde se describan las funciones de todas las áreas de la organización y de los niveles jerárquicos superiores?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

10. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

11. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

12. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las practicas de seguridad?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales

13. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

14. ¿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 y se evalúa el perfil requerido para cada cargo?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

15. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto y es evaluado y revisado periódicamente?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

Principio 5: Aplica la responsabilidad por rendición de cuentas.

16. ¿Se establece la entrega de informes a los superiores, para la toma de decisiones?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

17. ¿Se establece y evalúan, medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, por el cumplimiento de los objetivos?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Principio 6: Establece objetivos adecuados.

18. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

20. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐ 6

Principio 7: Identifica y analiza el riesgo.

21. ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

22. ¿Existen criterios para analizar los riesgos identificados?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

23. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

24. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:

— ¿Ofrecimiento de nuevos productos y servicios?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

— ¿Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

— ¿Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.

25. ¿La Gerencia considera el fraude como un riesgo?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 9: Identifica y analiza los cambios significativos.

26. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa? Comente quiénes son los responsables y cuáles los procesos para informarlos.

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

27. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

28. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

ACTIVIDADES DE CONTROL

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.

29. ¿La administración considera actividades de control a distintos niveles de la organización?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología de información.

30. ¿Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

32. ¿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?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 12: Despliega políticas y procedimientos.

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

35. ¿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?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

37. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

38. De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

39. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

40. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

Principio 13: Utiliza información relevante.

42. ¿Existe un proceso para identificar la información requerida y esperada?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

43. ¿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)?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

45. ¿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?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 14: Comunica internamente.

46. ¿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?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

47. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

¿Cuál es el proceso para tratarlas?

Comentarios:

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 15: Se comunica con el exterior.

50. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Comentarios:

51. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/ procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?

Sí ☐ No ☐

Comente si la gerencia las controla y documenta.

Comentarios:

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o independientes.

52. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

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

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Anexo B. DEFICIENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE

DEFICIENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE		RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROPUESTA DE MEJORA
ENTORNO DE CONTROL					
Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	*Carece de un código de ética y conducta y ni se enfatiza el tema en forma verbal.	Conductas inapropiadas de los colaboradores que atenten contra el patrimonio, e imagen de la Empresa	BAJO	BAJA	La gerencia debe Diseñar un código de ética y conducta.
Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión	* Ausencia de evaluaciones de control interno.	Conductas impropias de los socios y empleados de la administración que atenten contra el patrimonio de la empresa	ALTO	ALTA	Establecer un comité de Auditoría o Control interno
Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	*Carece de manual de procedimientos, perfiles, funciones y responsabilidades por escrito. * No es clara la estructura Organizacional.	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar los despidos y por ende acarrear demandas laborales.	MEDIO	MEDIA	Diseñar y entregar a los empleados manuales de funciones, procedimientos y responsabilidades
Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales.	*No documentan el proceso de contratación de personal *Falta de programas de capacitación e inducción del personal. * No se evalúa el desempeño de los empleados.				
Principio 5: Aplica la responsabilidad por rendición de cuentas.	* Falta de comité de Auditoría.	Conductas impropias de los socios y empleados de la administración que atenten contra el patrimonio de la empresa	ALTO	ALTA	Establecer un comité de Auditoría o Control interno

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. (Continuación) DEFICIENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Principio 6: Establece objetivos adecuados.	* No se diseñan planes estratégicos, objetivos operacionales, de información y cumplimiento. * No se establecen indicadores de gestión.	Perdidas de mercado, de oportunidades de negocio y pérdidas económicas.	MEDIO	MEDIA	Establecer planes estratégicos
Principio 7: Identifica y analiza el riesgo.	* Ausencia de mecanismos para Identificar y controlar riesgos. * No están asegurados los activos fijos. * No se Documenta la identificación de los riesgos	Perdidas de activos, Pérdidas económicas o de Patrimonio	ALTO	ALTA	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos - Asegurar los activos
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.	* Presenta actividades laborales incompatibles	Casos de corrupción, Pérdidas económicas o de Patrimonio	ALTO	ALTA	Segregar funciones
Principio 9: Identifica y analiza los cambios significativos.	* No se identifican los cambios en el entorno que tengan impacto en la empresa. * No se evalúan los riesgos.	Perdidas de mercado, de oportunidades de negocio y pérdidas económicas.	BAJO	BAJA	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. (Continuación) DEFICIENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.	* No se establecen indicadores de gestión.	Perdida de Información para la toma de decisiones importante	MEDIO	MEDIA	Establecer indicadores de gestión
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología de información.	* Hay poca limitación de acceso al sistema, y al correo electrónico, y no se revisa funcionamiento de antivirus.	Perdida de Información de la Empres, Pérdidas económicas	ALTO	ALTA	Limitar acceso a la información de la empresa
Principio 12: Despliega políticas y procedimientos.	* No se planea presupuestos. * Falta de políticas de contratación de personal. * Falta políticas de control Interno por escrito. * Falta políticas de cartera, manejo de activos, disponible. Cuentas por pagar y para gastos.	Pérdidas económicas por falta de control - conflicto de intereses - Demandas laborales -Pérdidas económicas	MEDIO	MEDIA	Diseñar y ejecutar presupuestos - Establecer y aplicar políticas

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. (Continuación) DEFICIENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o independientes.	* No se evalúa el trabajo de los empleados.	Pérdidas económicas por falta de control	BAJO	BAJA	Realizar evaluaciones de desempeño al personal
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.	* Ausencia de evaluaciones de control interno		ALTO	ALTA	Realizar evaluaciones al control Interno
PROBABILIDAD					
ALTA:	Es muy factible que el hecho se presente				
MEDIA:	Es factible que el hecho se presente.				
BAJA:	Es muy poco factible que el hecho se presente.				
IMPACTO					
ALTO:	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la empresa				
MEDIO:	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la empresa				
BAJO:	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la empresa				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. DEFICIENCIAS DETECTADAS ANÁLISIS DOCUMENTAL

DEFICIENCIAS DETECTADAS	RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROPUESTA DE MEJORA
DISPONIBLE				
No hay políticas para el manejo del disponible	Pérdidas económicas por que se concentra el manejo de cobranza, recaudo y elaboración de recibos y comprobantes de ingreso en una sola persona. La ausencia de filtros permite que pueda presentarse que el individuo se apropie de dineros y no reporte ingresos.	ALTO	ALTA	Implementar una política para el manejo del disponible
Ausencia de arqueos de cajas y soporte de los mismos				Realizar arqueos diarios de caja
No se evidencia auditoria para el Disponible				Efectuar auditorías periódicas
No se evidencia documentos con responsabilidades para el personal de caja.				Implementar manual de funciones y responsabilidades
Funciones incompatibles				Desagregar funciones
ACTIVOS FIJOS				
No hay políticas para el manejo de activos fijos	Pérdidas económicas o del patrimonio. Se puede perder la información parcial o totalmente y generar pérdidas económicas. Si se presentan siniestros que se encuentren por fuera de los amparos necesarios.	ALTO	ALTA	Implementar una política de manejo de activos.
No se evidencia aseguramiento de los activos				Revisar el tema de pólizas, constituir las de ser necesario y custodiarlas adecuadamente.
No hay mantenimiento preventivo para los activos				Programar mantenimiento de forma preventiva
No se hace copia de seguridad de la información				Hacer diariamente copia de seguridad
No se capacita al personal en el manejo de los equipos.				Implementar un programa de capacitación
GASTOS Y COMPRAS				
No hay una política de gastos definida y documentada	Gastos y compras innecesarios	BAJO	BAJA	Implementar una política de gastos
No se hace control sobre los suministros de oficina y su uso.				Hacer control de los suministros

Fuente: Elaboración propia.