

**DISEÑO DE UN PLAN DE CONTROL PARA EL PROCESO INTERNO
CONTABLE DE PANAMERICAN S.A.S. DE CARTAGENA DE INDIAS D.T.**

JOSE CARLOS ARDILA GARCÍA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR
PUBLICO**

**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
UNIVERSIDAD DEL SINU
SECCIONAL CARTAGENA
2023**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CONTROL PARA EL PROCESO INTERNO
CONTABLE DE PANAMERICAN S.A.S. DE CARTAGENA DE INDIAS D.T.**

JOSE CARLOS ARDILA GARCÍA
**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR
PUBLICO**

JORGE LUIS PUERTA SALAS
CONTADOR PÚBLICO

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**
UNIVERSIDAD DEL SINU
SECCIONAL CARTAGENA

2024

NOTA DE ACEPTACION

DIRECTOR(A)

JURADO(A)S

DEDICATORIA

A mi querida abuela, quien fue como una madre para mí y cuyo amor y sabiduría me acompañan siempre. Sé que estaría orgullosa de este logro y de todo el esfuerzo que he dedicado a esta tesis de grado en contaduría. Cada página escrita, cada ecuación resuelta, cada resultado obtenido es en parte gracias a ella, quien me enseñó desde muy joven el valor del trabajo duro y la perseverancia.

A mi amada familia, quienes siempre han creído en mí y en mi capacidad para lograr grandes cosas. Gracias por su incondicional apoyo, su paciencia y su amor en cada etapa de mi vida. Este logro no habría sido posible sin su aliento constante y su confianza en que puedo alcanzar mis metas. Esta tesis es el fruto de años de dedicación y esfuerzo, pero también es el resultado de los valores que ustedes me han enseñado: el trabajo duro, la honestidad y la pasión por lo que hacemos. Espero que este trabajo sea una prueba más de que con perseverancia y determinación podemos lograr todo lo que nos proponemos.

Gracias por ser mi motor y mi inspiración. Esta tesis es para ustedes, mi abuela y mi familia amada con todo mi amor, gratitud y respeto.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a tres personas que han sido fundamentales en mi formación académica y en la realización de este trabajo. En primer lugar, al docente Jorge Puertas, por su dedicación y compromiso en mi proceso de aprendizaje. Gracias por su paciencia, su sabiduría y su capacidad para inspirar en mí la pasión por la contaduría. Sus clases fueron siempre un espacio de aprendizaje y reflexión que me han permitido crecer tanto profesional como personalmente.

También quiero agradecer a Antonio Cantillo, quien me brindó su apoyo y asesoramiento en la realización de este proyecto. Gracias por compartir conmigo su conocimiento y experiencia, y por su paciencia y orientación en cada etapa del proceso. Su compromiso con la excelencia académica ha sido un gran ejemplo para mí, y su labor como profesional y docente ha sido una inspiración en mi camino hacia la contaduría.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a Jaime Cardona, quien ha sido un mentor y un guía en mi formación profesional. Gracias por su apoyo y por su confianza en mi capacidad para llevar a cabo este proyecto. Sus aportes y sugerencias fueron fundamentales en la elaboración de esta tesis de grado, y su experiencia y conocimiento han sido una gran influencia en mi desarrollo como profesional.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Esta tesis de grado es también el fruto de su dedicación, su compromiso y su sabiduría. Espero que este trabajo sea una muestra de mi respeto y admiración por su labor y una prueba de que con esfuerzo y compromiso podemos alcanzar nuestras metas. Gracias por su apoyo y por su influencia en mi camino hacia la contaduría.

RESUMEN

Esta tesis propone diseñar un plan de control para el proceso interno de la empresa PANAMERICAN S.A.S. de Cartagena de Indias D.T y C., con el objetivo de diagnosticar las condiciones contables en las que se encuentra el área de tesorería y proponer un plan de manejo, gestión y monitoreo de las actividades de esta área.

El diseño metodológico se basa en la implementación y propuesta de un plan de manejo, gestión y monitoreo que cumpla con las directrices establecidas para el logro de los objetivos planteados. La tesis busca construir conocimiento y ser referente en lo que respecta a la adecuada identificación de los retos y necesidades operacionales del área contable, afianzar el grado de confiabilidad en el área contable, ejecutar el direccionamiento diseñado en el área correspondiente y fortalecer el conocimiento y las capacidades del rol del contador en una empresa.

Para lograr los objetivos planteados, se propone evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión contable y de los controles administrativos y operativos en la empresa PANAMERICAN S.A.S., así como la implementación del sistema de Control Interno bajo el enfoque del modelo COSO para mejorar controles y evaluar riesgos. En conclusión, la tesis busca mejorar la gestión contable de la empresa PANAMERICAN S.A.S. y afianzar la confiabilidad en el área contable mediante la implementación de un

plan de control y la adopción del modelo COSO para mejorar controles y evaluar riesgos.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad, Control interno, Gestión financiera, Eficiencia.

ABSTRACT

This thesis proposes to design a control plan for the internal process of the company PANAMERICAN S.A.S. of Cartagena de Indias D.T y C., with the objective of diagnosing the accounting conditions in which the treasury area is located and proposing a management, management and monitoring plan for the activities of this area.

The methodological design is based on the implementation and proposal of a management, management and monitoring plan that complies with the guidelines established for the achievement of the proposed objectives. The thesis seeks to build knowledge and be a reference in terms of adequately identifying the challenges and operational needs of the accounting area, consolidating the degree of reliability in the accounting area, executing the direction designed in the corresponding area and strengthening knowledge and skills. capabilities of the role of the accountant in a company.

In order to achieve the proposed objectives, it is proposed to evaluate the efficiency and effectiveness of accounting management and administrative and operational controls in the company PANAMERICAN S.A.S., as well as the implementation of the Internal Control system under the COSO model approach to improve controls and evaluate risks. In conclusion, the thesis seeks to improve the

accounting management of the company PANAMERICAN S.A.S. and strengthen reliability in the accounting area by implementing a control plan and adopting the COSO model to improve controls and assess risks.

KEY WORDS: Accounting, Internal control, Financial management, Efficiency.

Tabla de Contenido

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
	1.1 <i>Formulación del problema</i>	15
2	JUSTIFICACIÓN	16
3	OBJETIVOS	17
	3.1 <i>Objetivo General:</i>	17
	3.2 <i>Objetivos Específicos:</i>	17
4	Marco de Referencia.	18
	4.1 <i>El Control Interno Como Mecanismo De Transformación Y Crecimiento, Una Mirada Desde La Gestión Gerencial De Las Empresas</i>	18
	4.2 <i>El Control Interno Como Herramienta Indispensable Para Una Gestión Financiera Y Contable Eficiente.</i>	18
	4.3 <i>El Control Interno Y La Importancia De Su Aplicación En Las Compañías</i>	19
	4.4 <i>El Control Interno Y Su Influencia En La Gestión Administrativa Del Sector Público</i>	19
	4.5 <i>El Control Interno Y Sus Herramientas De Aplicación Entre COSO Y COCO</i>	20
5	ESTADO DEL ARTE	21
6	MARCO TEÓRICO	22
	6.1 <i>Control Interno</i>	22

	6.2 Componentes del sistema de control	23
	6.3 Control interno y gestión financiera	23
	6.4 El modelo COSO	24
	6.5 El modelo COSO	25
7	Marco Histórico	26
8	MARCO LEGAL	28
9	MARCO CONCEPTUAL	29
10	DISEÑO METODOLOGÍA	31
	10.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	31
	10.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32
	10.3 METODOLOGÍA PROCESAL	32
	10.3.1 Fuentes de información	32
	10.3.2 Técnica de recolección de la información	33
	10.3.3 Elementos del Control Interno	38
	10.3.4 Definición y Evolución Histórica	41
	10.3.5 Evaluación de Riesgos	50
	10.3.6 Actividades de Control	52
	10.4 3) Análisis de la propuesta de evaluación e implementación de un sistema de control interno en la empresa PANAMERICAN S.A.S, basado en el modelo COSO.	54
11	Conclusión General	61
12	CONSIDERACIONES ÉTICAS	63

13	PERTINENCIA DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO	64
14	DESCRIBA LOS POSIBLES RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO FORMULADO	65
15	RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTO	66
16	CRONOGRAMA	69
17	PRESUPUESTO	70
18	BIBLIOGRAFÍA	71
19	ANEXOS	75
	<i>19.1 PROCESOS ESCOGIDOS PARA ANALISIS</i>	<i>75</i>
	<i>19.2 Organigrama</i>	<i>78</i>
	<i>19.3 Diagramas de procesos</i>	<i>79</i>
	19.3.1 Proceso presupuestos	79
	19.3.2 Proceso cronograma	80
	19.3.3 Proceso de contratos	81
	19.3.4 Proceso flujo de caja	82
	19.3.5 proceso de proyeccion de presupuesto	83
	19.3.6 Proceso de pago de contratos	84
	19.3.7 Proceso de compras	85

Lista de Tablas

Tabla 1 Cuestionario Ambiente de control	42
Tabla 2 Cuestionario Valoración de Riesgos	44
Tabla 3 Cuestionario Actividades de Control	46
Tabla 4 Cuestionario Información y comunicación.....	47
Tabla 5 Cuestionario Monitoreo y Supervisión.....	48
Tabla 6 Ponderación de Supervisión y monitoreo.....	49
Tabla 7 Planilla resumen por componente de modelo COSO.....	50
Tabla 8 Ponderación de la Probabilidad para Matriz de Riesgo.....	52
Tabla 9 Ponderación de la Impacto para Matriz de Riesgo.....	53
Tabla 10 Debilidades procesos anteriores de construcciones y oportunidades de mejora	67
Tabla 11 Debilidades procesos anteriores de planeación y oportunidades de mejora	68
Tabla 12 Cronograma	69
Tabla 13 Presupuesto	70
Tabla 14 Diagrama de procesos de flujo de caja	82

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Elementos de Control Interno. Aguirre, J. (2007). Auditoria Y Control Interno. Número 15. Editorial Cultural. España: Madrid (Adaptado).....	38
Gráfico 2 Elementos modelo COSO I (Tomado de Deloitte	43
Gráfico 3 Elementos modelo COCO II- ERM (Tomado de Deloitte Documentos).....	44
Gráfico 4 Elementos modelo COSO III PYMES 2013 (Tomado de Deloitte Documentos).....	45
Gráfico 5 Componentes y Principios del Control Interno. Información de Errepar (2015) (Adaptado).	46
Gráfico 6 Planilla modelo de esquema del Sistema Control Interno	56
Gráfico 7 Papel de Trabajo para información recopilada en entrevistas	57
Gráfico 8 Papel de Trabajo para clasificar información recopilada en entrevistas	58
Gráfico 9 Mapa de Procesos.....	60
Gráfico 10 Componentes del Modelo COSO	40
Gráfico 11 Ponderación Ambiente de control.....	43
Gráfico 12 Ambiente de control.....	43
Gráfico 13 Ponderación Valoración de Riesgos.....	45
Gráfico 14 Ponderación Actividades de Control.....	46
Gráfico 15 Ponderación Información y Comunicación.....	48
Gráfico 17 Gráfico resumen por componente de modelo COSO	50
Gráfico 18 Matriz de Riesgo.....	54
Gráfico 19 Planilla Resumen Matriz de Riesgo, componentes COSO y Áreas	55
Gráfico 20 Planilla de trabajo del responsable del Control Interno.....	56

Gráfico 21 Cuadro de Mando Integral	58
Gráfico 22 Organigrama.....	78
Gráfico 23 Proceso Presupuesto	79
Gráfico 24 Proceso de cronograma.....	80
Gráfico 25 Diagrama de procesos contratos	81
Gráfico 26 Diagrama de procesos flujo de caja.....	82
Gráfico 27 Diagrama de procesos de proyección de presupuesto.....	83
Gráfico 28 Diagrama de procesos pago de contratos	84
Gráfico 29 Diagrama de proceso de compras.....	85

INTRODUCCION

La contabilidad es un sistema de información que está encargado de registrar y elaborar la comunicación de la información fundamentalmente de naturaleza económico-financiera que requieren los clientes para la toma de decisiones en las actividades económicas. (Alcarria, 2009)

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

El control contable son los métodos y procedimientos que se utiliza en una compañía para garantizar la exactitud y validez de sus estados financieros. Los controles internos protegen contra el abuso y el fraude, y aseguran que toda la información se reciba de manera precisa y oportuna

En la presente investigación se revisará los ingresos y gastos ya que las actividades económicas no son llevadas con un debido control ya sea que registren sus cuentas en un libro diario

La empresa PANAMERICAN S.A.S se ubica en la ciudad de Cartagena de Indias, Bolívar en el barrio San Fernando, Esta empresa fue constituida como sociedad por acciones simplificada y se dedica a Transporte de carga por carretera. En la actualidad la empresa no cuenta con un buen tipo de control interno en relación con los ingresos y gastos ocasionando así que los registros en los estados financieros no reflejen la real situación financiera de la empresa.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el paso de los años se ha comprobado que las empresas sin importar el tamaño o su razón social, es importante que ejerzan un adecuado control sobre ellas garantizando así su éxito y avance, de ahí entonces la importancia de que el control interno se realice de forma adecuada, teniendo claro que es una orden para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa, sino que también resalta como una herramienta que permite identificar los aspectos negativos con los cuales se enfrentan las empresas.

Entonces, como un elemento trascendental del proceso contable, es necesario que se formulen y configuren irregularidades que en la práctica contable y administrativa arroja indicadores negativos y hasta la disminución en la operatividad de la empresa. Dicho esto, el problema que se enmarca en esta propuesta se reduce a indicar la necesidad y efectos positivos del diseño de un proceso consolidado de manejo, gestión y monitoreo de la empresa PANAMERICAN S.A.S.

La misma que actualmente desconoce su situación financiera real ya que no cuenta con estados financieros que colabore al administrador tomar decisiones. La caja menor no tiene soportes financieros, como facturas de compras y de ventas ya que muchas veces no se facturan la venta de los productos, lo cual dificulta tomar decisiones apropiadas en la parte financiera-contable.

Una empresa bien constituida cuenta con un área que se encarga del control interno, resulta importante el hecho de que esta posea las herramientas correctamente establecidas, que permiten conjuntamente de un funcionamiento adecuado y un óptimo desarrollo de sus actividades, el que cada persona perteneciente al equipo laboral de la

empresa tengan claro cómo deben actuar dentro de esta, siguiendo firmemente los lineamientos, procesos, procedimientos y/o políticas establecidas por y para el bien de dicha empresa.

El control interno en las empresas figura como un eslabón puesto que es el área donde las empresas deben de tener una estructura sólida y eficiente puesto que en algunos casos se excluye del ejercicio o rama contable ha dicho elemento.

En concomitancia con la premisa antes planteada, la pregunta que regirá el desarrollo argumental de este trabajo de investigación será la siguiente:

Conforme a la práctica y proceso contable de la empresa PANAMERICAN S.A.S. ¿Cómo contribuir a mejorar el control interno de los ingresos y gastos para conocer la real situación financiera de la empresa PANAMERICAN S.A.S.?

1.1 Formulación del problema

Dicho la anteriormente mencionado y planteado surge la siguiente pregunta a resolver ¿Cuáles han sido las falencias organizacionales del área de tesorería de la empresa PANAMERICAN S.A.S de Cartagena De Indias D.T.?

2 JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se realizará un control interno de los ingresos y gastos con la finalidad de verificar y evaluar para así poder dar un plan de mejoras para el control dentro de la empresa. El control interno es importante ya que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa que la ayuda a realizar su objetivo.

Usualmente los problemas de control interno contable se dan cuando el administrador tiene poca carencia de información contable y eso le lleva a caer en un vacío es allí donde muchas empresas cierran por endeudamiento y diversas situaciones ya sea por una mala administración con sus ingresos.

La presente investigación se desarrolla en PANAMERICAN S.A.S. , donde se realiza un diseño de plan de mejoras contables para el Control Interno de los ingresos y gastos, con la finalidad de conocer la real situación financiera, para lo cual se entregará un informe el mismo que presentará de forma detallada la situación económica de la empresa y así proponer mejoras sobre el correcto uso de los ingresos y gastos de la empresa a través de este trabajo y mediante las recomendaciones que se den que contribuirán a mejorar la eficiencia .

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Diseñar un plan de control para el proceso interno de la empresa PANAMERICAN S.A.S. de Cartagena de Indias D.T y C.

3.2 Objetivos Específicos:

Diagnosticar las condiciones contables en las que se encuentra el área de tesorería en la empresa PANAMERICAN S.A.S.

Proponer un plan de manejo, gestión y monitoreo de las actividades del área de tesorería, procurando la correcta distribución de los roles y responsables en dicha área.

4 MARCO DE REFERENCIA.

4.1 El Control Interno Como Mecanismo De Transformación Y Crecimiento, Una Mirada Desde La Gestión Gerencial De Las Empresas

Este documento se enfoca en la importancia del control interno como un mecanismo al interior de la organización que logra garantizar una gestión eficaz en los procesos de transformación y crecimiento, vinculando de esta manera, entre otros asuntos, cualquier modalidad de cambio organizacional al sistema de control interno como un proceso integral y planificado que contribuye ampliamente en la gestión gerencial de las compañías. (García,2014).

4.2 El Control Interno Como Herramienta Indispensable Para Una Gestión Financiera Y Contable Eficiente.

El objetivo de la presente investigación es determinar de qué manera el control sirve como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresa PANAMERICAN S.A.S.. Se realizó un estudio cualitativo, bibliográfico, documental y descriptivo. Los resultados obtenidos evidencian que las empresas cumplen con la mayor parte de los componentes del control interno, garantizando que las actividades y operaciones garanticen la legalidad y razonabilidad de la información que se genera (Serrano, et al. 2018).

4.3 El Control Interno Y La Importancia De Su Aplicación En Las Compañías

En el artículo los autores se plantearon como objetivo general conocer la importancia del control interno dentro de la organización, y su funcionamiento para una mayor optimización de los recursos, donde concluyeron que no se realizan capacitaciones al personal, para fortalecer sus conocimientos en las distintas áreas de una compañía y que contaban con manuales de políticas y procedimientos no implementados, generando confusión en las funciones a realizar y a quién tener que dirigirse para comunicar los resultados obtenidos (Arroyo, 2019).

4.4 El Control Interno Y Su Influencia En La Gestión Administrativa Del Sector Público

Para la elaboración del presente artículo se utilizó el método inductivo-deductivo, así mismo se empleó el método analítico-sintético, todo ellos los llevaron a las conclusiones que mejorando el desempeño de la ejecución de los recursos públicos, los mecanismos de control interno que implementen la Gestión administrativa reforzarán los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados, cuando se hable de procesos críticos de la entidad solo vincularán a las unidades que intervienen en todo aquello que tenga que ver directamente con uso de recursos, como son los procesos de compras, logística, almacenaje, entre otros (Mendoza, 2018).

4.5 El Control Interno Y Sus Herramientas De Aplicación Entre COSO Y COCO

El presente trabajo tiene como finalidad la realización de un estudio sobre el papel que cumple cada aplicación de los informes COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y COCO (*Criteria of Control*). Para ello, se llevó a cabo un análisis de los 17 factores presentados en el informe COSO y los 20 criterios del informe COCO. Se pudo concluir que ambos describen del mismo modo, aunque con enfoques diferentes, las cuestiones que deben resolver las entidades en lo referente al control interno.

La investigación permitió comprobar, además, que han sido varios los países, en dependencia de sus características, que han realizado aportes para la elaboración de un marco conceptual que defina el sistema de control interno y sus herramientas. Por último, se destacó que los dos informes ayudan a ofrecer una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos que se propongan las entidades (Quinaluisa, et al. 2018).

5 ESTADO DEL ARTE

Actualmente existen sistemas de control interno promovidos por organizaciones encargadas de fomentar estas temáticas en el sector empresarial como son las siguientes:

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Reporte COSO): Es una iniciativa de 5 organizaciones del sector privado que se dedica a proporcionar liderazgo innovador a través del desarrollo de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO), 2019.

Criteria of Control Committee; Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, (Modelo de Control COCO): El informe COCO fue publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados en 1995, con el objetivo de simplificar los conceptos y lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control en cualquier nivel de la organización. El modelo COCO es producto de una profunda revisión al modelo coso por parte del Comité de Criterios de Control de Canadá, con el propósito de hacer un planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible ante las dificultades que enfrentaron inicialmente algunas organizaciones en la aplicación del informe COSO (Modelo COCO, s.f.).

6 MARCO TEÓRICO

6.1 Control Interno

El control interno apareció por primera vez en una obra de Montgomery en 1917, el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en representación ordenada que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera. (Fonseca Luna, Sistemas de Control Interno Para Organizaciones, 2011)

el control interno es un sistema que es creado por la empresa en la parte de gestión y administración de la misma que conlleva a un plan de organización en el contiene los procedimientos a realizar y las responsabilidades asignadas a cada función y cargo específico contando con medidas que promuevan los estados financieros que ayuden en la protección de los activos de la empresa obtener mejor eficiencia en los procedimientos y que la información suministrada sea confiable, oportuna y de manera segura de acuerdo con las políticas establecidas y que vallan de acuerdo a la ley.

Es el entorno en el cual se desenvuelven las empresas, como un proceso por medio del cual se encuentra el estilo de administración con el que deberán ser administradas, permitiendo identificar probables problemas en los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda en la toma de elecciones, garantizando así el logro de las metas establecidas. (Stefanell & Barrios, 2016)

Si importar el tipo y eje de las empresas resulta relevante y pertinente que éstas cuenten con un control interno efectivo, eficaz y eficiente que permita a su vez la verificación de dichos procesos desarrollados entornos a este y que por otro lado pueda ser utilizado como una herramienta que facilite la gestión administrativa.

6.2 Componentes del sistema de control

Primeramente, es válido mencionar que el control se encuentra compuesto por cinco aspectos que están interrelacionados y que tienen su comienzo en la gestión administrativa de las empresas, aspectos los cuales además de encontrarse integrados a los procesos administrativos de la misma estos pueden ser considerados también como un grupo de normas que se utilizan para realizar la medición del control interno y ayudan a determinar su eficacia y eficiencia. (Aguilar & Serrana, 2010)

Los componentes del control interno son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión o monitoreo

6.3 Control interno y gestión financiera

La información financiera se encarga de presentar los recursos de la entidad económica y en función a ello, los usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Por ende, resulta importante que la información financiera sea confiable y útil para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva (Rendón, 2010)

Igualmente, es elemental que se establezcan políticas y procedimientos de control interno en las empresas, los cuales ofrezcan una seguridad razonable de que el flujo de

la operación garantice transparencia en los procesos de transacciones y las transformaciones internas si estas se registran oportunamente.

El control interno es un proceso continuo realizado por la dirección, administración y otros empleados de cada entidad gubernamental en razón a sus atribuciones y competencias. (Fonseca Luna, Auditoria Gubernamental Moderna, 2007)

6.4 El modelo COSO

Derivado de una exhausta revisión que fue llevada a cabo por el Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO, esto con el fin de presentar un modelo más sencillo y comprensible ante las dificultades que enfrentaron inicialmente algunas organizaciones en la aplicación del COSO. Dicho modelo se hizo público tres años luego del modelo COSO y está caracterizado por la simplificación de los conceptos y el lenguaje para hacer viable una discusión sobre el alcance total del control en cualquier empresa.

El modelo prevé veinte criterios agrupados en cuatro grupos, en cuanto al propósito, compromiso, aptitud, y evaluación y aprendizaje.

En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados. (Menta, 2003)

6.5 El modelo COSO

Este modelo fue definido en 1992 comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, luego de cinco años de estudio y discusión, de tal manera que nació un nuevo marco conceptual sobre el control interno que tiene como objetivo fundamental el integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes en ese momento.

7 MARCO HISTÓRICO

Según el autor Figueroa, (2010) dice que la situación financiera de una empresa o negocio es plantear estrategias específicas donde el socio de la empresa de acuerdo con su capacidad tiene que establecer estatutos donde se determine la producción y el resultado de la empresa o negocio.

En el ámbito global la economía de las empresas a nivel mundial, establecen una estabilidad financiera y económica de acuerdo a un informe macroeconómico global donde se desarrollen proyecciones de crecimiento tanto de países globalizados como países regulares a través de la crisis económica que surgió en países Europeos y Estados Unidos evitando la deuda pública de empresas desarrolladas basándose en un progreso financiero, por parte de los asociados en base a la necesidad y capacidad de los países, las empresas fomentan una política financiera determinando el programa de negociación. Sotomayor, (2010)

En el ámbito regional las empresas fomentan equilibrar y educar su economía y finanzas a través de un indicador adecuado para desarrollar la ausencia de ahorros fiscales, a través de procesos gubernamentales. Las organizaciones plantean metas y estrategias para equilibrar la situación financiera, a través de fuentes de financiamientos externos aplicados a medidas temporales para incrementar los ingresos. Smith, (2009)

En el ámbito nacional, las empresas del país producen más su presupuesto económico, a través de incrementar la producción estableciendo de manera paulatina con instituciones financieras. Las empresas sin embargo a la medida que una economía se decline y cambie expectativas financieras en un campo tecnológico

desarrollado. Las organizaciones inducen al cambio financiero tomando alternativas de probabilidad en los procesos alternos económica y financiero. Quiroga, (2011)

En el ámbito local la empresa determina su situación financiera a través de lineamientos establecidos por el desarrollo económico, mantenido su estabilidad bajo procesos y estrategias donde se mantenga la economía dela empresa, analizando sus costos de producción, ingresos y gastos determinados. Ocampo, (2010)

8 MARCO LEGAL

Para el desarrollo del marco legal se presentan las principales normas relacionadas con el tema:

Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, esta fue emitida por el gobierno nacional con el ánimo de promover el control interno en las entidades del estado, (República de Colombia, 1993)

Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Modificada por la Ley 1450 de 2011, publicada en el Diario Oficial No. 48.102 de 16 de junio de 2011, 'Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014' (República de Colombia, 2003)

Decreto 4110 de 2004: a través de la presente ley se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. (República de Colombia, 2004)

Artículo 5 de la ley 1314 de 2009 Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera

9 MARCO CONCEPTUAL

“La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos – contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo contable que procedan”.

Por otro lado (Mondragon Gonzalez, 2006) menciona que, “La auditoría es un proceso de revisión y constatación de la contabilidad, buscando la razonabilidad de los hechos económicos que acontecieron en la organización en un determinado lapso de periodo”

Es decir, es un proceso en el cual se deben presentar demostraciones y registros administrativos de la empresa, proceso el cual es realizado por un auditor quien se encarga de observar y comprobar la exactitud, veracidad, integridad y autenticidad de lo presentado, conceptos que resumen el objetivo de dicho proceso que es realizado a los estados financieros y todos los documentos administrativos y contables con los que cuenta la empresa, esto con el fin de brindar opciones de mejoras correspondientes si resulta pertinente.

Gestión: Para (Veiga, 2013) citado por (Menéndez & Abril, 2017) “la gestión hace referencia a la aplicación secuencial del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar en cada una de las áreas funcionales de una empresa que son mercadeo, producción y logística, financiera y contable, y de gestión humana.”

Tesorería: Puede ser definida como el dinero líquido con la que cuenta la empresa, ya sea que esta se encuentre en caja o en bancos.

Así mismo, es válido mencionar que es “la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia, está disponible para financiar el ciclo productivo (fondo de maniobra existente) y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa (fondo de maniobra que se necesita)”. (SLNE, 2012)

Empresa: “La empresa es una actividad humana organizada y responsable, cuyo fin u objetivo principal es la obtención de beneficio económico, y para conseguirlo se emplean medios materiales y humanos.” (Pastrana, 2010)

Control: El control en las empresas permite que el proceso de la evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos por la administración resulte más fácil dando pasos a procesos efectivos.

Adicionalmente “el control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria” (Lopez, 2003)

Por último, (Miranda, 2000) menciona que “el control es un proceso efectuado por la junta directiva y la administración de una entidad para proveer razonablemente seguridad respecto al logro de los objetivos en la siguiente categoría de eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

10 DISEÑO METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la presente propuesta de investigación está constituido por pautas, explicando en cada una de ellas los diferentes focos necesarios a emplear basado en el análisis necesario para la implementación y propuesta de un plan de manejo, gestión y monitoreo cumpliendo con las directrices establecidas y necesarias para el desarrollo de los objetivos planteados en ella.

10.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación de la propuesta será Cualitativo: Blasco y Pérez (2007:25-27) enuncian que la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Además, desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas. Los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Por otro lado, el aspecto cualitativo de esta operación recae en la necesaria y fundamental búsqueda y proyección numérica de los efectos a nivel financiero del mal manejo, administración el área de tesorería de la empresa Panamerican S.A.S.

10.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que traduce la tendencia argumental o la forma en que se configuraran las ideas será de corte descriptivo-propositivo es un estudio que recoge información de un fenómeno, donde se hace un diagnóstico y evaluación. Luego se realiza un análisis fundamentación de teorías, y finaliza con una propuesta de solución. En ella se observa dos fases: descriptiva y propositiva. En la primera se encuentra el diagnóstico y evaluación; en la segunda, los dos últimas: análisis y fundamentación de teorías; y propuesta de solución al problema (Tantalean, 2015).

10.3 METODOLOGÍA PROCESAL

10.3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información de la propuesta serán tanto fuentes primarias como fuentes secundarias.

Los datos, según su procedencia, define Sabino (1992:109-110) pueden subdividirse en dos grandes grupos: Datos primarios y datos secundarios.

* Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. En otras palabras, son los que el investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, en contacto con los hechos que se investigan.

* Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores.

Los datos primarios y los secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

Un dato secundario expresa Grande y Abascal (2009:60) se obtiene de una información que ya existe, puede haber sido creada en el pasado por los investigadores o puede haber sido generada por terceros

Las fuentes primarias en el caso concreto son las recolectadas por el practicante y autor del texto en los diferentes espacios de la estructura organizacional de la empresa y las fuentes secundarias serán todos aquellos libros, bitácoras, informes, entre otros elementos consolidados relevantes y pertinentes con la temática y objetivos planteados. Al respecto Santesmases (2009:75) expresa, que los datos primarios son los más idóneos para que se puedan adaptar a los propósitos de la investigación, sin embargo, tienen un costo elevado, superior al de los secundarios.

10.3.2 Técnica de recolección de la información

10.3.2.1 Análisis Documental.

El análisis documental, según Quintana (2006) constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales.

A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos.

10.3.2.2 Instrumentos de recolección de la información

Observación no participante

Desde el punto de vista de Ander-Egg (2003) la observación presenta dos acepciones; la primera se relaciona con la técnica de investigación, la cual participa en los procedimientos para la obtención de información del objeto de estudio derivado de las ciencias humanas, empleando los sentidos con determinada lógica relacional de los hechos; y la segunda, como instrumento de investigación el cual se emplea de manera sistemática para obtener información a través de los principios del método científico buscando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

La observación no participante, se trata de una observación realizada por agentes externos que no tienen intervención alguna dentro de los hechos; por lo tanto, no existe una relación con los sujetos del escenario; tan sólo se es espectador de lo que ocurre, y el investigador.

Entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto" Cerón, M. (2006).

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado). Con frecuencia la entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo con la naturaleza específica de la investigación (Martínez, 1998).

Objetivos de control

De la definición de control interno, se desprenden cuatro objetivos básicos, también conocidos como específicos del control, Rico (2016) plantea en su estudio bibliográfico,

- 1- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego y adherencia a las políticas establecidas por la Administración de la entidad.
- 2- Promover la eficiencia operacional.
- 3- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional.
- 4- Salvaguarda de los activos.

Los primeros dos objetivos corresponden al control interno administrativo, y los dos restantes al control interno contable. A la suma de los cuatro objetivos se le conoce Sistema Integral de Control Interno.

De ello se desprende:

- Objetivos del sistema de control:

Torres (2015) plantea que, la fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa.

- Objetivo de controles internos contables

Peña (2008), los controles a implantar en el sistema contable varían siempre de unos a otros en función de la naturaleza. El objetivo de un sistema de control interno se basa en la definición de un proceso de información contable y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores.

Estupiñan (2008) nos menciona que el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos que aseguren que los activos están debidamente protegidos. Menciona que debe ser la entidad la que desarrolle eficazmente sus directrices

marcadas para la administración.

- Control interno administrativo y financiero

(Yarasca, 2007), como puede apreciarse el ámbito de control va más allá de los aspectos contables-financiero. Es decir, abarca entre otros aspectos el planeamiento, organización, políticas, métodos y procedimientos de la alta dirección y de las diferentes áreas funcionales.

- Control Interno Administrativo: El control interno administrativo puede conceptuarse como, el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están vinculados principalmente con la eficiencia de las operaciones. Tienen que ver con los procesos de decisión que con llevan a la autorización de transacciones y actividades de parte de la administración.
- Control interno Financiero: El control interno financiero que incluye el control contable puede definirse como, el plan de organización, de procedimientos y registros. Y que se relacionena la custodia de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

De la anterior clasificación podemos decir que, en la empresa PANAMERICAN S.A.S, además de las áreas comunes de todas las empresas, debemos considerar también, el área de Licitación, certificaciones de transporte, oficina de Técnica, entre otras.

Se remarca lo fundamental que es que la empresa PANAMERICAN S.A.S debe contar con un manual de procedimientos y que el mismo este en constante actualización.

10.3.3 Elementos del Control Interno

Aguirre (2008) nos menciona que los elementos donde se tienen que basar los sistemas de controles internos, deben ser muy amplios para que puedan cubrir todas las áreas de una organización. Es por ello por lo que nos presenta tres aspectos a considerar (Ver Gráfico 1).



Gráfico 1 Elementos de Control Interno. Aguirre, J. (2007). Auditoria Y Control Interno. Número 15. Editorial Cultural. España: Madrid (Adaptado).

❖ Organización Estructural: La organización de una empresa debe estar reflejada en el organigrama funcional de la misma. Definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de

jerarquía.

- División de departamentos y sus responsabilidades
- División de funciones
- Factor humano

❖ Políticas y procedimientos contables y operativos: Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo contable como el sistema operativo de la empresa.

❖ Supervisión: La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos.

Yarasca (2007) puede considerarse como elementos básicos del control interno de los siguientes:

- a) Plan de organización: Comprende básicamente la estructura orgánica. Se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de organización y funciones, debidamente aprobados por la alta dirección de la empresa.

Por tales razones, todo directivo debe comprender que ningún sistema de control puede operar satisfactoriamente, si antes no se ha definido el plan de organización. Cuidando siempre que este responda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- b) Niveles de autorización: Toda entidad debe establecer niveles de autorización para la iniciación y aprobación de transacciones. Este elemento del control, también se asocia con los documentos

y registros contables, por cuanto estos últimos indican la procedencia de los datos y sus trámites.

- c) **Prácticas Sanas:** Constituye los diversos requerimientos o medidas tácticas que se llevan a cabo en una empresa para lograr los objetivos y metas previstas. Es importante que se formalicen a través de normas y procedimientos internos, mediante directivas o manuales.
- d) **Integridad e idoneidad del personal:** Es muy importante señalar que uno de los dos elementos básicos en que se apoya un adecuado sistema de control interno, es la calidad humana e idoneidad de sus recursos humanos. Sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimiento serían improductivos. Por lo que la gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamiento, selección, control de asistencia, evaluación de desempeño, estímulos, sanciones, capacitaciones, etc.
- e) **Auditoría Interna:** La auditoría interna constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección. Permite evaluar la gestión y control interno en particular, detectando las debilidades para prevenir errores y anomalías mediante sus recomendaciones.

Describidas los diversos elementos que tiene el Control Interno, se puede decir lo importante y necesario que es tenerlos en cuenta al momento de la implementación y seguimiento de este. Posibilitando realizar un amplio seguimiento del mismo, y evitar que determinadas áreas, procedimientos, y demás cuestiones queden sin ser revisadas. Y, por lo tanto, conlleve al incumplimiento de los objetivos empresariales.

2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de

la aplicación del modelo COSO y sus componentes.

Habiendo descrito con anterioridad la definición de Control Interno, y características particulares que ayudan a una mejor comprensión, se procede a mostrar la herramienta del modelo COSO.

Para ello, se realiza una breve introducción de su definición y en forma sintética su evolución en el transcurso del tiempo.

10.3.4 Definición y Evolución Histórica

Cooper & Lybrand, 1997. El modelo "COSO" puede ser definido como: técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización. Siendo así, el informe COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.

Sin embargo, Diego (2011) alude que el modelo COSO es más que un conjunto de procedimientos de control. Se trata más bien de un marco que considera la tarea de un control interno de una empresa como un fenómeno complejo y dinámico.

Por lo contrario, para Fonseca Luna (2011) el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente, en la evaluación del riesgo, y en la evaluación de los controles internos en las organizaciones.

En relación con lo expuesto anteriormente, se puede decir que el modelo COSO es una herramienta para poder llevar adelante el control interno de la empresa, en forma integrada. Es un proceso que lo lleva adelante el directorio, gerencia y personal involucrado de la empresa, para ofrecer seguridad razonable con respecto a los objetivos.

Dada la definición por diversos autores, se procede a una breve explicación de la evolución histórica que ha tenido el modelo. Se comienza con la información brindada en la revista de Investigación de Contabilidad, donde Marinelly (2014) expone lo siguiente:

El impulsor de la formación fueron los acontecimientos de 1985 en Estados Unidos, que debido a las malas prácticas por parte de las empresas generaron una crisis en el sistema financiero de esa época.

La Comisión Treadway realizó estudios de qué factores llevaron a las empresas a la presentación de información financiera fraudulenta. Elaboró un informe con recomendaciones y destinado a todo tipo de organizaciones, principalmente a las que son reguladas por la SEC (Securities and Exchange Commission - Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos).

Errepar (2015) en su tomo XVII, se desarrolla una breve síntesis de la evolución del modelo COSO. A continuación, se describirán los modelos que han ido surgiendo y se nombrará los elementos de cada uno (Ver gráfico 2)

- 1) COSO I: Contiene los siguientes 5 elementos potenciales:
 - a) ambiente o entorno de control;

- b) evaluación del riesgo;
- c) actividades de control;
- d) información y comunicación y
- e) supervisión



Gráfico 2 Elementos modelo COSO I (Tomado de Deloitte)

2) COSO II - ERM: En este modelo se buscó la mejora en los elementos potenciales, como resultado de ello se integra a ocho elementos potenciales (gráfico 3):

- a) ambiente interno;
- b) establecimiento de objetivos;
- c) identificación de eventos;
- d) evaluación de riesgos;
- e) respuesta a los riesgos;
- f) actividades de control;
- g) información y comunicación y
- h) supervisión.



Gráfico 3 Elementos modelo COCO II- ERM (Tomado de Deloitte Documentos)

3) COSO III PYMES 2013: En este modelo se simplificó a los cinco primeros elementos potenciales del COSO I. Surgió como consecuencia de una búsqueda en la implementación del elemento de Roles y Responsabilidades. En cual, al final, se reconoció su exclusión del modelo establecido.

4)

Por lo que, en el año 2013 se actualizó el Marco de Referencia del año 1992, poniendo énfasis en el reporte no financiero y riesgo de fraude. Se agregaron los 17 principios y tres niveles de estructura; Estratégico, directivo y operativo (Ver gráfico 4).



Gráfico 4 Elementos modelo COSO III PYMES 2013 (Tomado de Deloitte Documentos)

De lo descrito, se puede decir que, aunque este dirigido a las empresas más pequeñas, el informe sobre el control interno, tiene información que debería ser utilizada por todas las organizaciones, más allá de su tamaño.

Retomando la descripción de Errepar, menciona también, los principios y los atributos de apoyo que las organizaciones pueden aplicar en el marco para mayor eficiencia y eficacia. A continuación, se demuestran los 17 principios en forma resumida junto con los cinco componentes nombrados anteriormente (Ver gráfico 5).

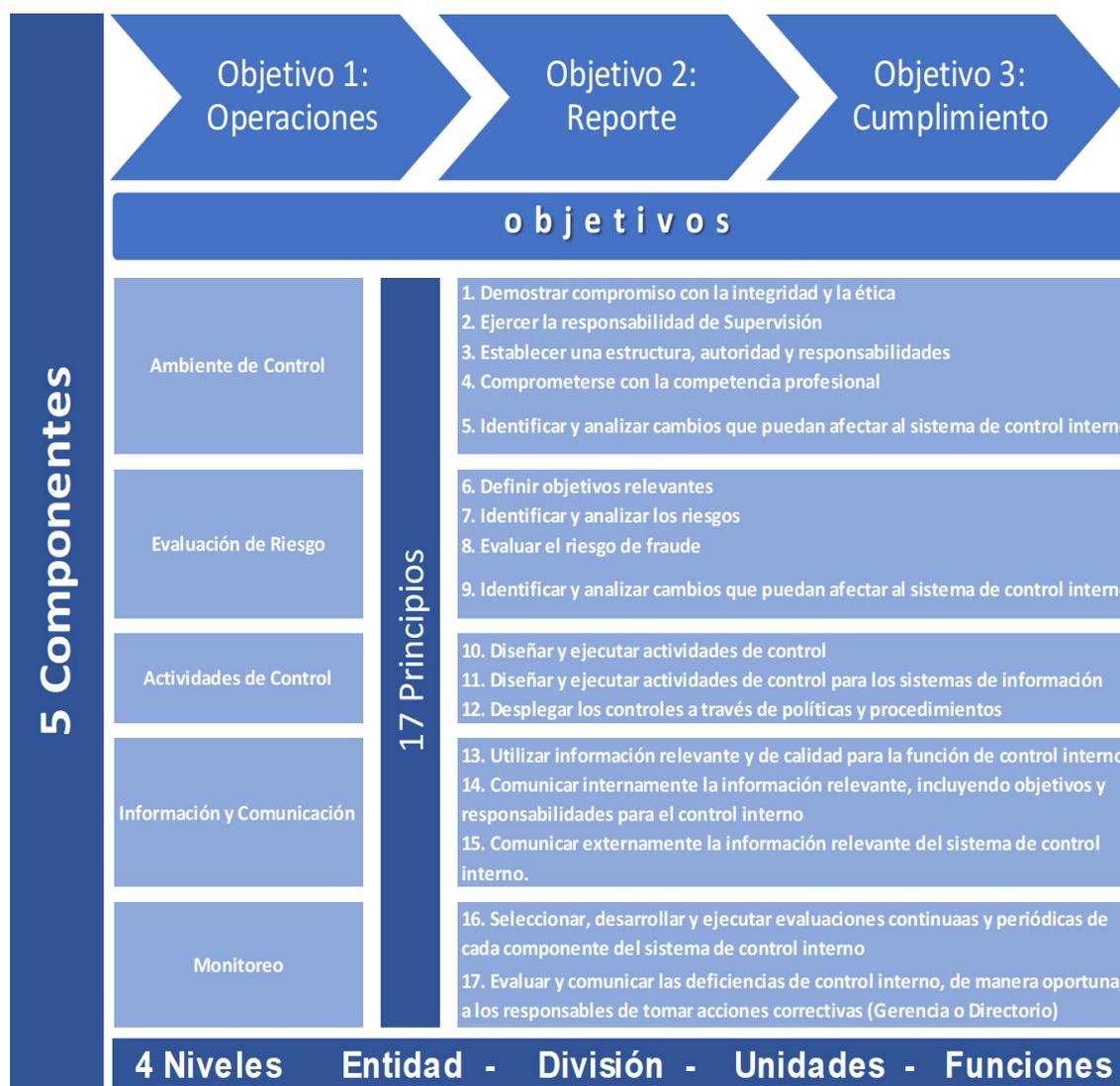


Gráfico 5 *Componentes y Principios del Control Interno. Información de Errepar (2015) (Adaptado).*

A continuación, se realiza un breve desarrollo de cada uno de los componentes del modelo. Tema central del presente eje temático.

Para ello, se tomó información de la revista de investigación de Contabilidad donde, Marinelly (2014) describe a los cinco componentes de la siguiente manera:

Los factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles, los factores son:

A) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende más bien de la actitud y las medidas de acción que tome la gerencia que cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente también lo será el ambiente de control.

En este punto se remarca que, el personal que se encuentra en la dirección técnica o bien en la dirección de cada obra, es decir, de los jefes y Gerentes de obra, deben ser capacitados.

De este modo, se podrá volcar la información de las transacciones que se van sucediendo en cada obra en el sistema operativo que utiliza la empresa. Así, llevará un adecuado control de avance de obra y control de gastos de materiales y acopios.

B) Estructura de organización de la entidad.

Tanto el tamaño de la estructura organizacional, como el conocimiento y experiencia de los altos mandos, es fundamental para determinar el riesgo que puede existir en los procedimientos.

Por lo que se puede decir que, si bien todas las empresas deben tener un organigrama acorde a la estructura de la misma, el rubro de la construcción, el organigrama debe tener diferenciado cada obra como unidad de negocio

con sus respectivos Gerentes y jefes de Obra. Al omitirse dichos mandos, puede ocasionar, la falta de información o, mejor dicho, información errónea, desde la Obra a la administración.

C) Funcionamiento de la administración

Las actividades de la administración y pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la dirección.

D) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales. Podemos decir entonces que, es de suma importancia que el Gerente de finanzas y su equipo, conozca el rubro y los tiempos que se manejan en el mismo.

Muchas veces, la suma de dinero que es adquirida en forma anticipada por parte de la empresa es muy elevada para el comienzo de obra (anticipo de obra). Es por ello, que el personal que administre y lleve adelante las finanzas de la empresa, debe conocer y estar instruido en el rubro.

E) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.

El grado de supervisión continúa sobre la operación que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente. Así como también, si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

F) Políticas y prácticas del personal

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalece el ambiente de control.

G) Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas en la empresa

Se refiere a la existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos. Que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad, o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma.

H) La calidad del ambiente de control

Es la importancia que la administración de la entidad les da a los controles establecidos. Por lo que, es necesario remarcar que para el sector de la construcción es importante que la administración sea centralizada en un punto fijo.

En el caso de aquellas empresas que cuentan con obras distribuidas en diversas regiones. No obstante, es necesario que cada obra tenga personal capacitado para brindar información a la administración central, más allá de cada gerente de obra y jefe de obra.

También es necesario contar con procedimientos claros y que los mismos sean comunicados a cada administrativo de obra. Ya sea para el control de mano de obra, como así también para la solicitud de compras y manejo de acopios.

Continuando con la información de los componentes del modelo COSO, se toma la descripción que realiza Salazar (2011), para describir el siguiente elemento que lo conforma.

10.3.5 Evaluación de Riesgos

Una evaluación de riesgos de una empresa en los reportes financieros es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros. Pudiendo evitar que éstos no estén razonablemente presentados, de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados o cualquier otra base aceptada.

Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar, cómo la empresa considera, la posibilidad de transacciones no registradas. O cómo identifica y analiza, estimaciones o provisiones importantes en los estados financieros. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables también se refieren a eventos o transacciones específicas.

Riesgos relevantes a los reportes financieros incluyen eventos o circunstancias externas e internas. Pudiendo ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar por circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- ✓ **Cambios en el ambiente operativo:** Cambios en las regulaciones o en la forma de realizar las operaciones.
- ✓ **Nuevo personal:** El nuevo personal puede tener un enfoque diferente en relación con el control interno.

✓ **Sistemas de información nuevos o rediseñados:** Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información, pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.

✓ **Crecimientos acelerados:** Un crecimiento acelerado en las operaciones, puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que estos no se lleven a cabo o se ignoren.

Como se nombró anteriormente, la incorporación de una nueva unidad de negocio, es decir una nueva obra, puede considerarse un crecimiento acelerado.

✓ **Nuevas tecnologías:** La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos, o los sistemas de información, pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.

✓ **Reestructuraciones corporativas:** Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal. Cambios en la supervisión y segregación de funciones, pueden también, traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.

✓ **Cambio en pronunciamientos contables:** La adopción de un nuevo pronunciamiento contable, o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.

Entonces, las empresas del rubro de construcción, es fundamental que cuenten con un plan de cuentas adecuado a las características de las obras que llevan a cabo. Es de suma importancia que cuenten con centros de costos pertinentes a las mismas.

Siguiendo con la descripción de cada componente del modelo, se toma la información brindada por Marinelly (2014) nuevamente para los siguientes elementos.

10.3.6 Actividades de Control

Las actividades de control son todas aquellas medidas, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control. Son los típicos controles que se revisan en el marco de una auditoría: aprobación y autorización de las transacciones, controles de acceso, etc.

Los procedimientos y políticas que establece la administración, y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.

El hecho de que existan normalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las

transacciones.

También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo y de detención

Los procedimientos de carácter preventivo, son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de detención, tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que, durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Sistemas de información

En los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa a las operaciones que realiza una empresa.

La calidad de los sistemas generadores de información, afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones pertinentes.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe de contar con métodos y registros que:

Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.

Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.

Registren las transacciones en el periodo correspondiente.

Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación, incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros.

En síntesis, las empresas constructoras deben considerar que, en las obras se deben contar con al menos, una unidad del sistema de información contable para utilizar. De esta forma los administrativos de obra, podrán realizar la solicitud al área de compras, actualizar nómina de personal de mano de obra, actualizar información de subcontratistas, de acopio en obra, entre algunas operaciones.

Por lo que se puede concluir que, para un adecuado control interno, los procesos tanto contable como administrativo en oficina central o en obras deben estar comunicados en forma clara y en constante actualización.

10.4 3) Análisis de la propuesta de evaluación e implementación de un sistema de control interno en la empresa PANAMERICAN S.A.S, basado en el modelo COSO.

En este capítulo se desarrolla un ejemplo de guía para la empresa PANAMERICAN S.A. La misma surge gracias al análisis tanto teórico como específico del sector de la construcción en general y en particular en la ciudad de Cartagena.

Se propone la incorporación e implementación del sistema de Control Interno bajo el enfoque del modelo COSO adaptado para empresas constructoras.

Si bien, la propuesta está dirigida a las empresas que cuenta con una estructura mediana, y con posibilidades de contar con sistemas de gestión desarrollados. El modelo puede ser versátil y, por ende, aplicable a las pequeñas empresas, que cuentan con una estructura más reducida. En donde todas cuentan con, un Área de Auditoría y control de Gestión y, por lo tanto, carecen de un control interno formal en los procesos contables y de gestión. Además, cuentan con un presupuesto más acotado.

Se propone un modelo entonces, con la incorporación del sistema de control interno en la empresa PANAMERICAN S.A.S, bajo el enfoque COSO. Incluye los componentes que a continuación se detallan: Ambiente de Control, Evaluación de

Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo.

Posteriormente se plantean procedimientos que complementen el sistema de control interno. Teniendo la finalidad de proteger los recursos de las empresas y así, reducir los riesgos potenciales y reales que puedan afectar financieramente a la empresa PANAMERICAN S.A.S.

Por otra parte, con la propuesta formulada, se busca promover, difundir e internalizar los objetivos, políticas, lineamientos del sistema de control interno en la organización de las empresas de forma que se eviten deficiencias y debilidades. Contribuyendo de este modo, a mejorar los procedimientos administrativos, financieros, y que se pueda ver reflejado a nivel operativo.

Junto con la implementación de sistema de control interno con el modelo COSO I, se propone herramientas que complementen, y reúnan la información en forma ordenada para la presentación en reportes a directivos.

En primer lugar, uno de los objetivos es facilitar una herramienta de apoyo para la gestión administrativa y operativa. Brindando de este modo, seguridad razonable para los objetivos y metas de la organización. Y poder identificar el nivel de riesgos internos que la empresa PANAMERICAN S.A.S está dispuesta a aceptar, prevenir o mitigar a través de acciones suficientes y relevantes.

A continuación, se enumeran, de manera enunciativa los pasos que se proponen a seguir (Ver gráfico 6).

Empresa	
Fecha de Inicio	
Esquema del Sistema Control Interno	
1.	Evaluación general de la empresa
2.	Evaluación y Análisis de cada uno de los componentes del modelo COSO
3.	Evaluación de los riesgos
4.	Resumen de los resultados obtenidos
5.	Evaluación del Auditor interno

Gráfico 6 *Planilla modelo de esquema del Sistema Control Interno*

Evaluación General de la Empresa

Para ello se propone en primera instancia un Mapa de Proceso, El cual se define como un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Para la elaboración del mapa de proceso que se plantea, se debe utilizar como técnica de investigación la entrevista. Siendo los responsables de los procesos que se realizan en cada área, las entrevistas deben ser realizadas a los generantes de las mismas.

Por lo que, se debe recopilar información a través de las siguientes actividades:

Identificación de Procesos

Inventario de Procesos

Clasificación de Procesos

A continuación, se propone un papel de trabajo que sirve para volcar la información de las entrevistas a cada gerente involucrado (Ver gráfico 7).

Se aclara que se toma el Área de Gerencia a modo ilustrativo, pero se debe tener dicha planilla para cada área, tal cual lo determina el organigrama de cada empresa.

Proceso: Área de Gerencia

Responsable:

	Actividades
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Gráfico 7 *Papel de Trabajo para información recopilada en entrevistas*

Identificados los procesos con el Gerente de cada área, se debe clasificar cada proceso. Así se podrá obtener, una visión global de los procesos que lleva a cabo la empresa (Ver gráfico 8).

Para lo cual se propone un **mapa de procesos**, que permita a la organización conocer las actividades influyentes en cada área.

Se consideran de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos

Gerencia

Planificación Estratégica

Planificación de Proyectos

Procesos Operativos

Contratación

Planificación

Ejecución

Finalización de Obra

Procesos de Apoyo

Asesoría Legal

Auditoría Externa

Publicidad y Ventas

Contabilidad

Sistema informático

Clasificación de Procesos			
Proceso	Estratégico	Operativo	Apoyo
Área de Gerencia			
Área Financiera			
Área Contable			
Área de Técnica			
Área de Producción/ Operaciones de Obra			
Área de Publicidad y Ventas			

Gráfico 8 *Papel de Trabajo para clasificar información recopilada en entrevistas*

Posteriormente, se presenta un mapa de procesos que permitirá a los empleados de la empresa tener una visión global de cómo opera la misma. Permitiendo

identificar, el proceso que necesite mejora, y así, actuar con acciones que deban aplicarse juntamente con todos los empleados que realizan sus actividades en cada área. También permite identificar si hace faltacrear algún proceso que este inexistente y sea necesario (Ver gráfico 9).

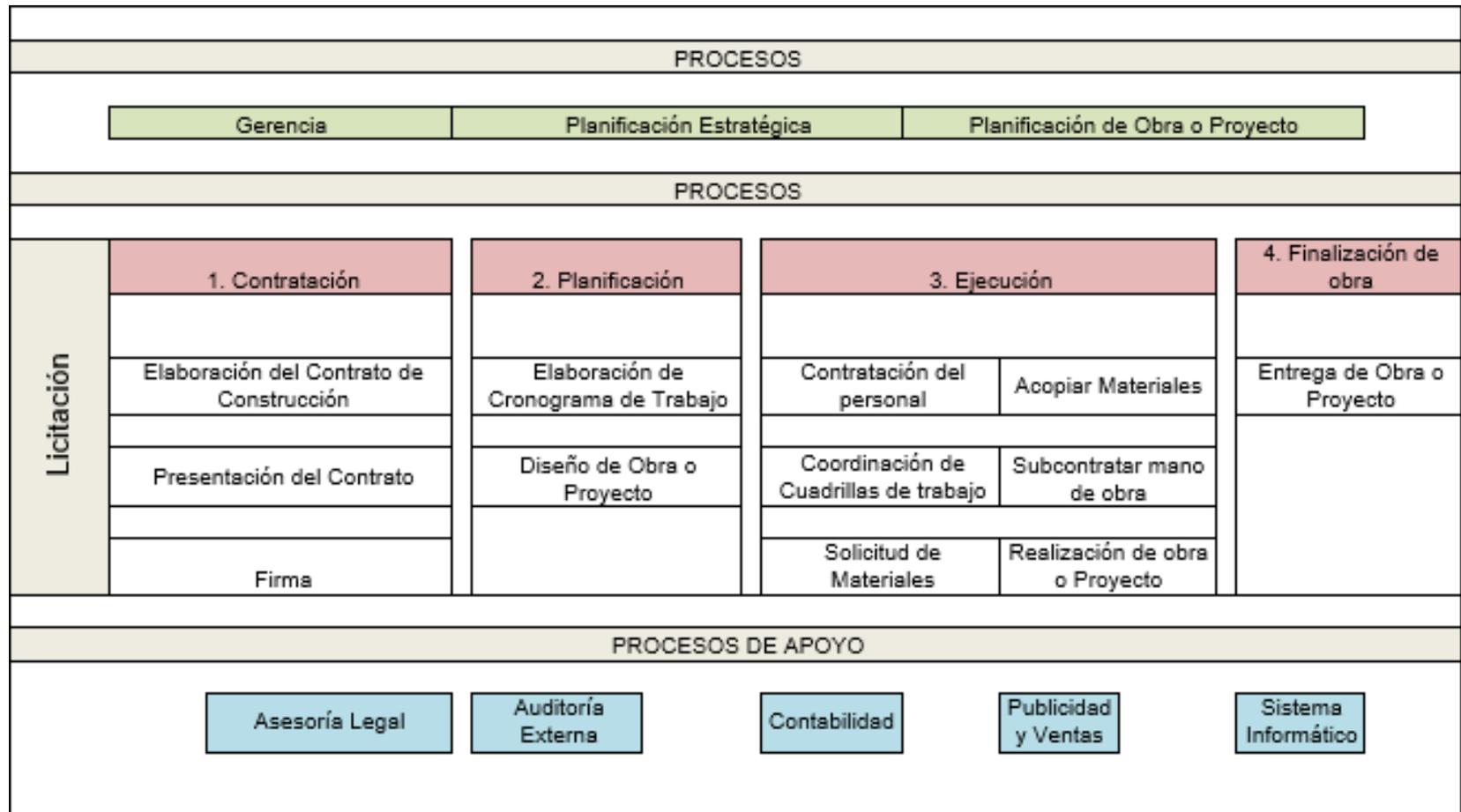


Gráfico 9 Mapa de Procesos

A continuación, se presentan los componentes y los puntos a indagar en cada uno de ellos, ya mencionados en metodología anterior (Ver gráfico 10)

1) Evaluación y Análisis de los componentes del Modelo COSO

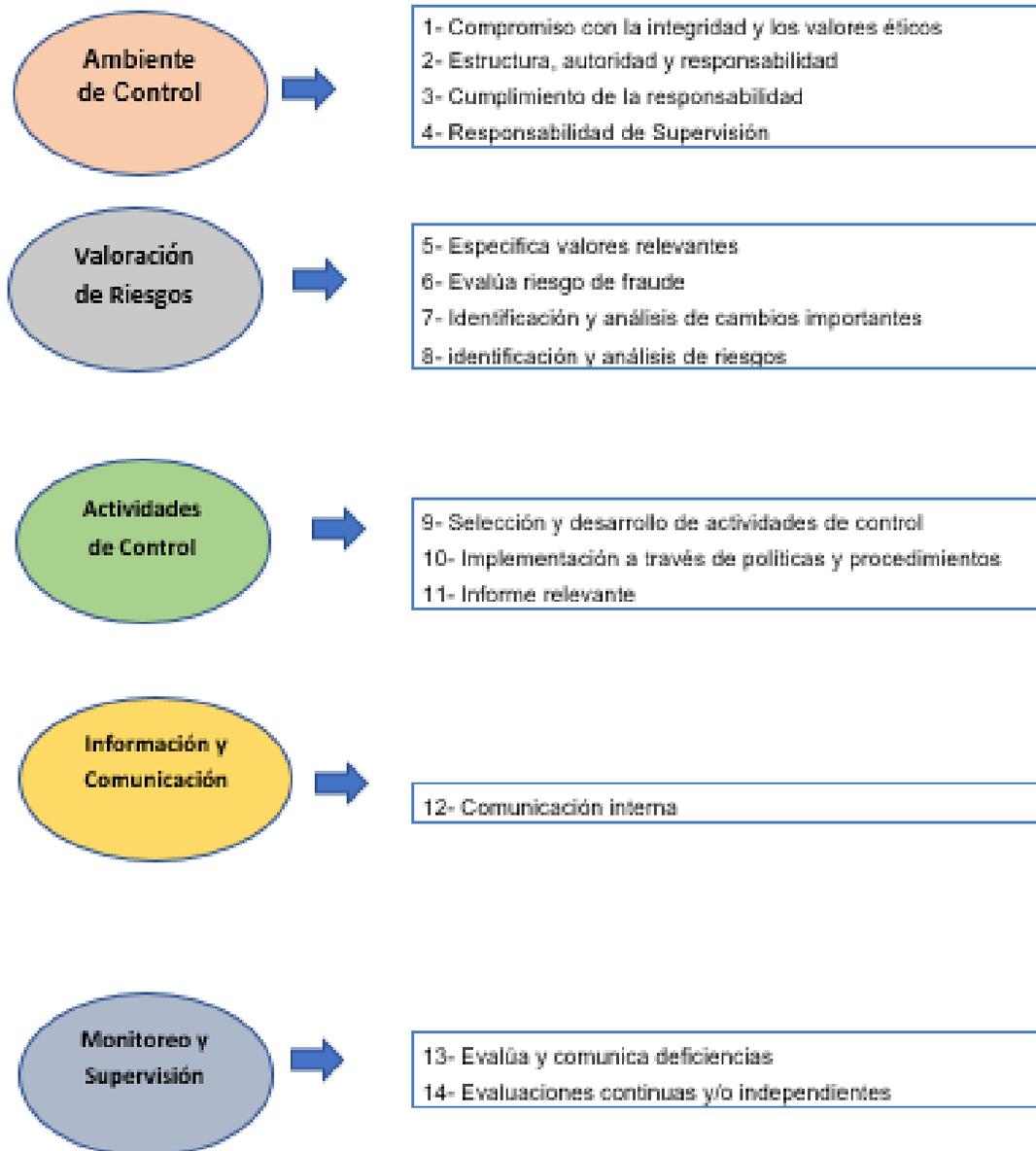


Gráfico 10 Componentes del Modelo COSO

Habiendo detallado cada componente del modelo COSO, se propone que, para el relevamiento de procesos de la empresa, aplicar los métodos de evaluación de cuestionarios y gráficos.

La elaboración de los cuestionarios se desarrolla en base a la fuente de información interna como externa de la organización.

Se proponen los siguientes cuestionarios por componente del modelo Coso.

Los mismos, se proponen ser realizados a los gerentes de cada área, debido al conocimiento de todos los procesos del área que son responsables. Los mismos contienen preguntas cerradas, pudiendo ser modificadas por parte de la empresa, casilleros por Respuesta "Si" o Respuesta "NO", Casillero de Clasificación, donde se debe colocar el tipo de proceso involucrado (Proceso Estratégico, Operativo o de Apoyo) y casillero de Observación, donde se puede volcar alguna información relevante para el proceso. (Ver tabla 1, 2, 3, 4, 5 y Gráficos 11, 13, 14, 15)

Constructora:

Cuestionario de Evaluación

Componente: Ambiente de Control

Objetivo: Identificar el comportamiento y aspectos que influyan en la organización, para lograr un entorno de control apropiado

N°	Preguntas	Si	NO	Clasificación	Observador
1	¿Existe un código de conducta que defina los valores y principios éticos de la entidad y que se haya difundido a todo el personal?				
2	La organización cuenta con una estructura organizativa que visualice sus funciones				
3	Están definidos los objetivos organizacionales				
4	La empresa invierte en la capacitación del personal				
5	Están definidos indicadores de conducta para evaluar al personal de la entidad.				
6	Existe asignación de responsabilidades en cada área de la entidad.				
7	La gerencia ha elaborado medidas correctivas y de prevención ante cualquier eventualidad que pueda enfrentar la organización				
8	Existe un plan de contingencia ante cualquier eventualidad que se presente en los procesos.				
9	Los empleados de la organización reciben incentivos				
10	El personal tiene conocimiento de las metas y objetivos de la organización				

Tabla 1 Cuestionario Ambiente de control

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cada casillero (Ver gráfico 11)

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		
No		
Total		%

Gráfico 11 *Ponderación Ambiente de control*

La información si es necesario, se puede demostrar también a modo gráfico, (Ver

Ambiente de Control

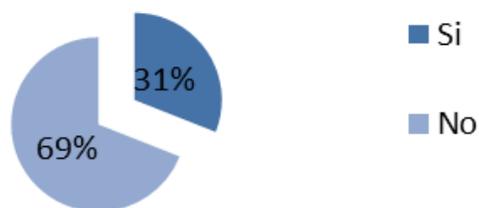


Gráfico 12)

Gráfico 12 *Ambiente de control*

- Análisis de Resultados

En cada caso de debe hacer un análisis de los resultados arrojados

Constructora:					
Cuestionario de Evaluación					
Componente: Evaluación de Riesgo					
Objetivo: Establecer mecanismos que identifiquen y disminuyan los posibles riesgos que enfrenta la organización para el logro de los objetivos.					
N°	Preguntas	SI	NO	Clasificación	Observador
1	La misión de la organización es definida y difundida a todo el personal				
2	Los objetivos están alineados con la misión de la entidad				
3	La organización ha establecido métodos que permitan identificar el fraude				
4	Se han adoptado mecanismos de identificación de riesgos en la organización				
5	Existen herramientas de medición de riesgos adecuados				
6	Existe un plan de contingencia que garantice la capacidad de operar del negocio				
7	Los riesgos internos como externos que intervienen en los objetivos de la organización han sido identificados				
8	Existe una estimación de riesgos en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto				
9	Los servicios provistos por terceros son controlados por la Administración				
10	La organización evalúa cambios en el modelo de negocio				
12	Algún empleado ha sido descubierto en actuaciones fraudulentas				

Tabla 2 Cuestionario Valoración de Riesgos

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cada casillero (Ver Gráfico 7)

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		
No		
Total		%

Gráfico 13 Ponderación Valoración de Riesgos

- **Gráfico**
- **Análisis de Resultados**

Constructora:					
Cuestionario de Evaluación					
Componente: Actividad de Control					
Objetivo: Verificar que las políticas y procedimientos de la organización contribuyan a enfrentar de forma eficaz los riesgos en todos los niveles y procesos de la empresa					
Nº	Preguntas	Si	NO	Clasificación	Observador
1	Existe la definición de políticas y procedimientos en la organización				
2	Se han elaborado actividades de control en cada área de la entidad				
3	Se tiene definido las funciones de control para cada individuo				
4	Existe control y supervisión en las operaciones registradas por el personal de contabilidad y finanzas				
5	El registro de las transacciones cuenta con el respaldo documentado necesario				
6	Existe la definición de políticas de seguridad informática				
7	Existe la elaboración y aplicación de indicadores de gestión				
8	Existe rotación de personal en las actividades que puedan suscitarse irregularidad				
9	Los recursos tecnológicos que utiliza la organización cumplen con sus expectativas de trabajo				
10	Se aplica la segregación de funciones a través de una política definida				

11	La comunicación en las distintas áreas de la entidad es la adecuada para obtener información				
12	La comunicación en las distintas áreas de la entidad es la adecuada para obtener información				
13	La entidad cuenta con el personal suficiente y competente para el desarrollo de sus actividades				

Tabla 3 Cuestionario Actividades de Control

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cada casillero (Ver gráfico 14)

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

Gráfico 14 Ponderación Actividades de Control

- **Gráfico**
- **Análisis de Resultados**

Constructora:

Cuestionario de Evaluación

Componente: Sistema de Información y Comunicación

Objetivo: Constatar si las áreas de la organización capturan e intercambian información

N°	Preguntas	SI	NO	Clasificación	Observador
1	El personal capta e intercambia información en todas las áreas de la organización				

2	Existe un control de gestión en todos los niveles de la entidad				
3	Existe relevancia en los requerimientos de información				
4	Se elaboran flujos proyectados con datos reales.				
5	Se presentan a tiempo los reportes financieros a la Junta Directiva				
6	La información que despliega el sistema contable es confiable				
7	Está al alcance de todo el personal obtener información de cada área				
8	Los datos para la preparación de la información en cada área son correctos y fiables				
9	La comunicación de la información es eficaz y multidireccional				
10	La comunicación interna como externa provee a la organización la información necesaria				
11	El sistema de comunicación es oportuno para cumplir con la responsabilidad asignada a cada empleado				
12	El sistema de información es revisado de manera continua, con el fin de verificar si la información es relevante para los obj. de la organización				
13	Para la toma de decisiones se encuentran definidos los reportes por las distintas áreas				

Tabla 4 *Cuestionario Información y comunicación*

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cadacasillero (Ver gráfico 15)

Constructora:					
Cuestionario de Evaluación					
Componente: Supervisión					
Objetivo: Determinar si las actividades de monitoreo y supervisión durante las operaciones de la empresa están funcionando correctamente.					
N°	Preguntas	Si	NO	Clasificación	Observador

1	Existen herramientas definidas que permitan evaluar el control interno				
2	Es evaluado periódicamente el sistema de información.				
3	Se dispone de información adecuada para verificar el logro de los objetivos de la entidad.				
4	Existe seguimiento a las observaciones emitidas en el Informe de Auditoría				
5	Las actividades son monitoreadas durante su operación.				
6	Existen procedimientos que aseguren cualquier deficiencia detectada en el Sistema de Control Interno				
7	Existe supervisión a los reportes e informes emitidos por los responsables asignados				

Tabla 5 Cuestionario Monitoreo y Supervisión

Opclón de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		
No		
Total		%

Gráfico 15 Ponderación Información y Comunicación

- **Gráfico**
- **Análisis de Resultados**

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cada casillero (Ver Gráfico 16)

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

Tabla 6 Ponderación de Supervisión y monitoreo

- **Gráfico**
- **Análisis de Resultados**

La aplicación de los cuestionarios que se proponen a la organización, permitirá identificar las áreas críticas que representen un riesgo para la empresa.

Los siguientes gráficos son a modo resumen, para determinar cantidad y porcentaje de respuestas “SI” y respuestas “NO” por cada componente (Ver Tabla 6 y figura 17)

Análisis componentes Coso

Nro.	Componente	Respuesta (si)	%	Respuesta (no)	%
1	Ambiente de Control				
2	Evaluación de Riesgo				
3	Actividades de Control				
4	Sistema de Información y comunicación				
5	Supervisión / Monitoreo				
Total					

Tabla 7 Planilla resumen por componente de modelo COSO

- Gráfico (ejemplo)

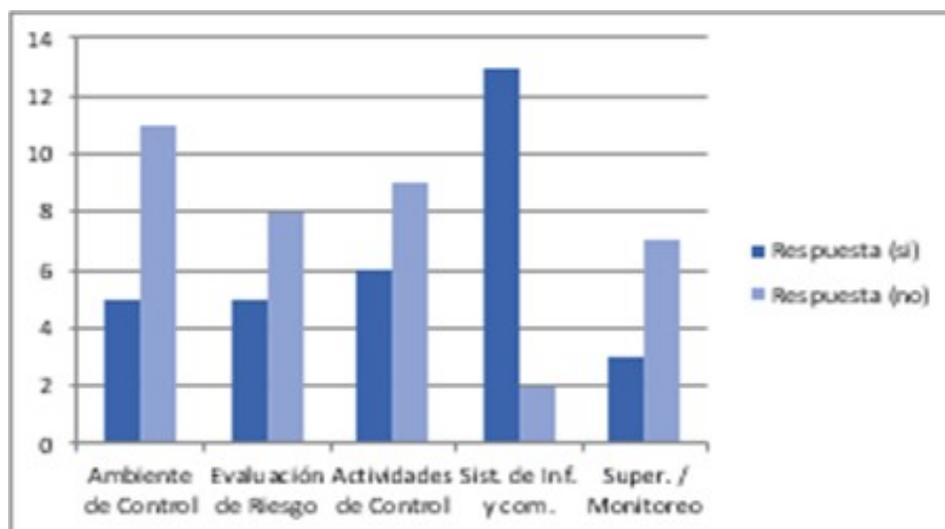


Gráfico 16 Gráfico resumen por componente de modelo COSO

2) Evaluación de Riesgos

A continuación, se propone un ejemplo de Mapa de Riesgos y una Matriz de Riesgos.

El mapa de Riesgo es una herramienta que, permite identificar los riesgos que presenta la empresa de manera cualitativa y cuantitativa en las actividades de cada área. Permitiendo adoptar estrategias adecuadas para su mejora.

Una vez analizados los cinco componentes a través de los cuestionarios aplicados a la empresa, se debe elaborar un mapa de riesgos de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación. Teniendo como finalidad, detectar las desviaciones que afectan a la organización.

De esta manera, permitirá adoptar medidas correctivas para prevenir el riesgo, así como tomar decisiones oportunas de acuerdo al riesgo.

Para la elaboración de esta herramienta se tomó en cuenta la probabilidad y el impacto que se menciona a continuación (Ver Tabla 13 y 14).

Probabilidad

Es la probabilidad de ocurrencia o suceso que puede surgir en la empresa constructora.

Para considerar el valor de la probabilidad, nos basamos en la siguiente escala:

PROBABILIDAD			
AD			
Descripción	%	Valor	Categoría
Probabilidad de ocurrencia muy alta	81-100	5	Ciertamente Probable
Probabilidad de ocurrencia casi alta	61-80	4	Probable
Probabilidad de ocurrencia media	41-60	3	Posible
Probabilidad de ocurrencia baja	21-40	2	Improbable
Probabilidad de ocurrencia muy baja	1-20	1	Remota

Tabla 8 Ponderación de la Probabilidad para Matriz de Riesgo

Impacto

De acuerdo a la siguiente tabla se categorizará el impacto frente a los riesgos que puedan producirse en la empresa.

IMPACTO		
Descripción	Valor	Categoría
Cumplimiento de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	5	Catastrófico
Logro de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	4	Mayor
Riesgo que causaría un deterioro en cualquier de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	3	Moderado
Riesgo que se puede corregir en un corto plazo y que no afecta al cumplimiento de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	2	Menor

Riesgo que puede tener un efecto nulo en la organización	1	Insignificante
--	---	----------------

Tabla 9 Ponderación de la Impacto para Matriz de Riesgo

A continuación del mapa de riesgos se procederá a realizar la **matriz riesgos**, la cual detalla la probabilidad y el impacto en las áreas. Permitirá identificar el nivel de riesgo al igual que la postura al riesgo que debe mantener la empresa.

Este mapa de riesgos juntamente con la matriz de riesgos permitirá identificar el riesgo que posee la organización de manera holística en todas las áreas. Facilitando la aplicación de políticas y procedimientos, en las áreas que debe ordenar la organización.

La probabilidad y el impacto se reflejan a continuación de la matriz de riesgos el cual permitirá reconocer el riesgo, ya sea:

- Riesgo Insignificante
- Riesgo Menor
- Riesgo Moderado
- Riesgo Mayor
- Riesgo Catastrófico

Permitiendo reconocer a las áreas con el nivel de riesgo de acuerdo con la calificación establecida (Ver gráfico 18)

MATRIZ DE RIESGOS
(PROBABILIDAD X IMPACTO)

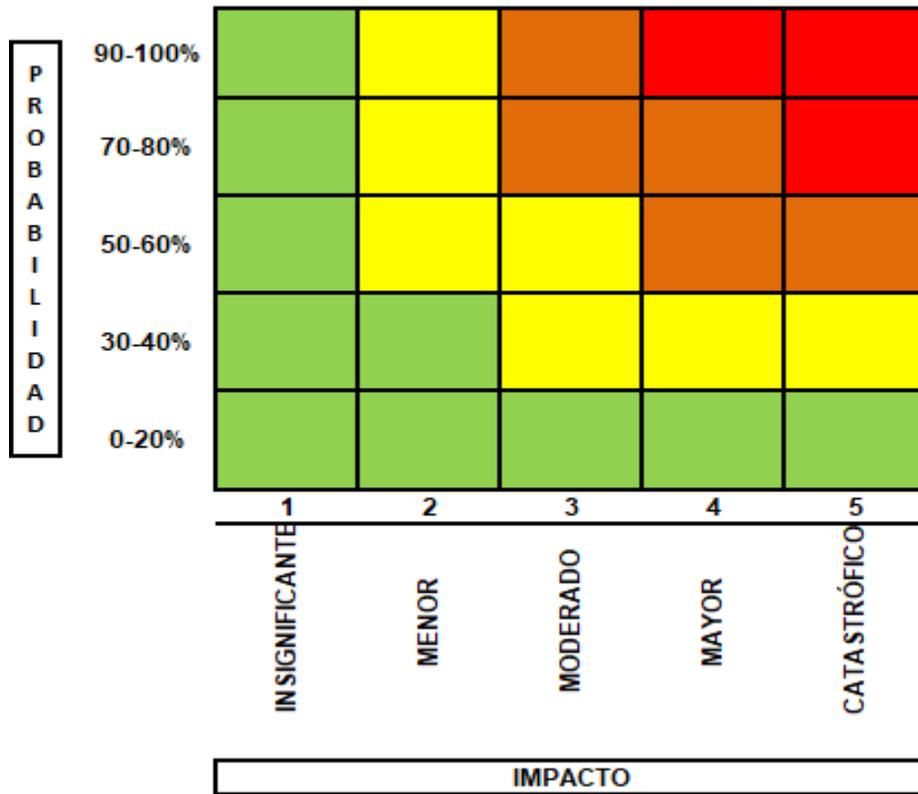


Gráfico 17 *Matriz de Riesgo*

Habiendo obtenido los resultados de la Matriz de Riesgo, los resultados de las encuestas por componente del modelo COSO y luego haber hecho un análisis de cada Área de la empresa, se debe proponer la siguiente planilla resumen (Ver gráfico 19).

NRO.	COMPONENTE	DEFICIENCIAS	AREAS	CAUSA	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
						VALORES	
1	Ambiente de Control						
2	Evaluación de Riesgos						
3	Actividades de Control						
4	Sist. De inf. Y Comunicación						
5	Supervisión/ Monitoreo						
Categoría	Descripción						
Aceptación	No se toma ninguna acción al no representar amenaza para las organizaciones						
Anulación	Eliminación de actividades innecesarias que dan lugar a riesgos						
Reducción	Acciones tomadas ante la probabilidad de ocurrencia e impacto						

Gráfico 18 Planilla Resumen Matriz de Riesgo, componentes COSO y Áreas

3) Resumen de los resultados obtenidos

Se propone la siguiente planilla de trabajo, donde el responsable de control Interno debe volcar los resultados analizados, por área y proceso. (Ver Gráfico 20).

Empresa														
Área de Gerencia			Área Financiera			Área Contable			Área Producción/ Operaciones			Área de Publicidad y Ventas		
Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo
Gerente			Gerente			Gerente			Gerente			Gerente		

Gráfico 19 *Planilla de trabajo del responsable del Control Interno*

4) Evaluación Auditor Interno

En este punto se propone que el auditor interno, luego de evaluar los resultados que obtuvo el responsable del Control, se centre en el siguiente Cuadro de Mando Integral. Para que, junto con la Dirección de la empresa puedan efectuar un plan de acción, para realizar las correcciones pertinentes.

El Objetivo de esta metodología es, a través, de cuestionarios poder determinar los procesos y las áreas que presentan mayores riesgos. de esta manera, tomar las medidas correctivas a tiempo, y determinar un monitoreo para aquellas que fueron detectadas.

Si bien, no se hace foco en un área en especial, más bien se realiza un modelo abarcativo a todas las áreas de una empresa constructora. El modelo planteado, puede ser aplicado a un área en especial y particularmente a un proceso particular; como por ejemplo pago a proveedores, licitaciones, entre otras.

Cabe aclarar que los siguientes cuadros son a modo ilustrativo. (Ver Gráfico 21)

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando integral			Plan de Acción			
		Objetivo estratégico	Indicadores de Rendimiento	Valor a Alcanzar	Responsable	Acción a Realizar	Recursos necesarios	Presupuesto
Financiera								
Comercial								
Procesos Internos								
Desarrollo y Aprendizaje								
							Total Presupuesto	\$

Gráfico 20 Cuadro de Mando Integral

A modo conclusión, es importante remarcar y en respuesta de nuestro segundo objetivo el cual es proponer un plan de manejo, gestión y monitoreo de las actividades del área de tesorería, procurando la correcta distribución de los roles y responsables en dicha área, que el implementar una herramienta que ayude a mejorar controles y evaluar riesgos, generará un valor agregado en las actividades y facilitará la permanencia en el sector.

Al analizar las herramientas del control interno y proponer al modelo COSO como alternativa, el objetivo no es reemplazar las demás herramientas existentes para desarrollar un control interno eficiente. Sino que, el objetivo es brindar información y analizar herramientas alternativas para incorporar e implementar controles de gestión y administrativo. Pudiendo ser adaptables a empresas calificadas como Pymes. Considerando que, es poco frecuente el uso de esta herramienta y que puede significar un valor agregado en ellas.

11 CONCLUSIÓN GENERAL

Para comprender las particularidades de la contabilidad de la empresa PANAMERICAN S.A.S, como indica el primer objetivo específico se debe tener en cuenta las características propias de la actividad que desarrollan las mismas. Por este motivo, para lograr que una empresa funcione como tal, y que, además sea eficiente en su operación y en el logro de sus objetivos, es necesario que cuente con una adecuada organización. Dando respuesta al primer objetivo específico Diagnosticar las condiciones contables en las que se encuentra el área de tesorería en la empresa PANAMERICAN S.A.S. Donde defina claramente, las funciones y responsabilidades de cada área. Así como, de controles administrativos y operativos, que optimicen el uso de los recursos disponibles, para conseguir de igual manera los fines de la empresa.

Esto sucede regularmente porque, la gerencia de muchas empresas no se involucra en los procesos administrativos. Solo lo hacen en la parte técnica del desarrollo de los proyectos o contratos logrados, dejando que pierdan efectividad. Lo que comprueba la hipótesis planteada y da respuesta al objetivo general de este trabajo el cual es diseñar un plan de control para el proceso interno de la empresa PANAMERICAN S.A.S. de Cartagena de Indias D.T y C; Se tiene que considerar, la importancia de la imputación contable a rubros y centros de costos, para poder determinar con mayor precisión los gastos que ocasionan cada obra.

De este modo también se cumple lo planteado en nuestro primer objetivo específico, ya que se logra evaluar la eficiencia y eficacia de esta en cuanto a su gestión. Pudiendo tener mejor rentabilidad y posición empresarial en el sector. Así mismo, deben crear mediante flujogramas, procesos o procedimientos que deben seguir, desde el momento previo a presentarse a licitación hasta que la obra finaliza. Siendo esta una parte del proceso propuesto en los objetivos planteados.

Resultaría muy positivo para la empresa, adoptar e implementar el sistema de Control Interno bajo el enfoque del modelo COSO, que consta con componentes interrelacionados e incorporados al proceso de gestión. Por esta el objetivo de proponer un plan de manejo, gestión y monitoreo de las actividades del área de tesorería, procurando la correcta distribución de los roles y responsables en dicha área, toma mayor relevación al tomar un modelo COSO como base para el plan de intervención que se diseñó para la empresa PANAMERICANA S.A.S., de igual manera, el implementar una herramienta que les ayude a mejorar controles y evaluar riesgos, les generará un valor agregado en sus actividades y les facilitará su permanencia en el sector.

12 CONSIDERACIONES ÉTICAS

En esta ocasión la investigación se realizará usando fuentes confiables de tipo documental tomadas directamente de la empresa involucrada.

13 PERTINENCIA DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO

La pertinencia de la propuesta radica en la necesidad de dar solución a una problemática de la empresa Panamerican S.A.S referente al área de tesorería y su ejecución al control interno que en la misma realiza, dicha propuesta traerá beneficios no solo para la entidad y sino también para todos aquellos que requieran información sobre el tema a tratar, esto logrado a través de la indagación sobre las conceptos y teorías pertinentes como así mismo todo aquello relacionado al control interno de forma general, permitiendo proponer y desarrollar un plan que pueda establecerse en la empresa antes mencionada y/o en cualquiera que presente problemáticas similares que requieran cambios o mejoras.

14 DESCRIBA LOS POSIBLES RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO FORMULADO

Una de las mayores dificultades que se pueden presentar durante el desarrollo del trabajo de grado es no poder tener acceso a las fuentes primarias de información por parte de la empresa implicada.

15 RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTO

PROCESO	PRINCIPALES PROBLEMAS	POSIBLES MEJORAS
Compra de materiales	No existen tiempos límites para la ejecución de las tareas. Considera la posibilidad de que se produzcan errores. Existen demasiadas tareas para la ejecución del proceso. El proceso es muy burocrático.	Se debe colocar tiempos límites para la ejecución de las tareas. La elaboración de las tareas se debe concentrar de tal manera que no se vuelva burocrática su ejecución. Concentrar la responsabilidad en pocos pasos de ejecución del proceso.
Pago a proveedores	No existen tiempos límites para la elaboración de las tareas.	Se deben colocar tiempos límites para la ejecución de cada una de la tareas.
Contratos a todo costo y suministros	Tiene demasiadas tareas para cumplir el proceso. No existen tiempos límites para la elaboración de las tareas. Existe corresponsabilidad entre Construcciones, Planeación, y Fiscalización.	Debe tener las tareas estrictamente necesarias para el eficaz cumplimiento del proceso. Debe colocarse tiempos límites para la ejecución de las tareas. La responsabilidad debe ser exclusivamente de Planeación y o Construcciones, Fiscalización debe velar que se cumpla lo convenido.
Pago de contratos de obra, todo costo y suministros.	Tiene demasiadas tareas para cumplir el proceso. No existen tiempos límites para la elaboración de las tareas. Existe corresponsabilidad entre Construcciones, Planeación, y Fiscalización.	Debe tener las tareas estrictamente necesarias para el eficaz cumplimiento del proceso. Debe colocarse tiempos límites para la ejecución de las tareas. La responsabilidad debe ser exclusivamente de Planeación y o

Construcciones,
Fiscalización debe velar que se cumpla con los trabajos contratados y aprobar los pagos a realizarse.

Tabla 10 Debilidades procesos anteriores de construcciones y oportunidades de mejora

PROCESO	PRINCIPALES PROBLEMAS	POSIBLES MEJORAS
Presupuestos	No existen tiempos límites para la ejecución de las actividades, Existen demasiadas tareas para la ejecución del proceso.	Se debe colocar tiempos límites para la ejecución de las tareas. La elaboración de las tareas se debe concentrar de tal manera que no se vuelva burocrática su ejecución.
Cronogramas	El responsable de la elaboración de los cronogramas no debe considerar la posibilidad de que se produzcan errores. No existen tiempos límites para la ejecución de las tareas. La validez del documento debe ser abalizada por dos instancias, el Director de Planeación y el Fiscalizador.	La permisibilidad de errores debería desaparecer. Se deben colocar tiempos límites para la ejecución de las tareas. El documento elaborado tendrá su validez solamente con el visto bueno del Director de planeación y la fiscalización deberá ver que se cumpla solamente.
Flujos de caja	No existen tiempos límites para la ejecución de las tareas. En este proceso intervienen dos departamentos el de Planeación y el de Construcciones.	Se deben colocar tiempos límites para la ejecución de las tareas. Debe ser responsabilidad de un solo departamento.
Proyección de presupuestos	No existen tiempos límites para la ejecución de las tareas. El Asistente de planeación no tiene los	Se deben colocar tiempos límites para la ejecución de las tareas. Debe ser responsabilidad del

conocimientos para realizar este tipo de tareas.	Gerente de planeación para realizar la proyección económica de las obras. No solo se debe de considerar la inflación sino a la eficiencia y la eficacia en las adquisiciones de los materiales.
--	---

Tabla 11 *Debilidades procesos anteriores de planeación y oportunidades de mejora*

- Propuesta de proceso consolidado de manejo, gestión y monitoreo del área de tesorería que logre zanjar los indicadores e irregularidades orgánicas y operativas en la empresa Panamerican S.A.S.
- Desde el enfoque del área contable de la empresa Panamerican S.A.S., construir conocimiento y ser referente en lo que respecta a la adecuada identificación de los retos y necesidades operacionales del área contable (incluyendo en este marco el área de tesorería) y las demás áreas que así lo consideren conveniente para su operación.
- Afianzar el grado de confiabilidad en el área contable al ser garante del correcto funcionamiento financiero de la empresa.
- Buscar se ejecute el direccionamiento aquí diseñado en el área que corresponda y esto refleje los resultados financieros consecuentes, identificando los sujetos y potenciales errores del manejo funcional y orgánico en el área de tesorería.
- Fortalecer el conocimiento y las capacidades del rol del contador en una empresa; adquiriendo actitudes y aptitudes.

16 CRONOGRAMA

Actividad para desarrollar	MESES			
	1	2	3	4
Diseño de propuesta	X			
Planteamiento metodológico	X			
Revisión documental	X	X		
Diseño del instrumento		X		
Aplicación del instrumento			X	
Sistematización de la información			X	
Redacción de los resultados			X	
Presentación del documento final				X
Sustentación				X

Tabla 12 Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

17 PRESUPUESTO

Tabla 13 Presupuesto

TIPO	CATEGORÍA	RECURSO	DESCRIPCIÓN	FUENTE FINANCIADORA	MONTO
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Computador con acceso a internet	Personal	
		Equipo	Teléfono celular	Personal	
		transportes	Para traslados		\$200.000
	Materiales	Papel	Hojas para la impresión	Personal	\$100.000
TOTAL					\$ 300.000

Fuente: Elaboración Propia

18 BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. G., & Serrana, D. C. (2010). *Evaluación del sistema de control interno en la UBPC YAMAQUELLES*. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas, Ciencias Economicas. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/index.htm>

Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007): "Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes". Editorial Club Universitario. España.

Arroyo Castro, Guzmán Olvera, Hurtado Palmiro. (2019). El Control Interno Y La Importancia De Su Aplicación En Las Compañías. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 8(1).
<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/El%20control%20interno%20y%20la%20importancia%20de%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20compa%C3%B1as-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20agosto%202019.pdf>

Grande, Ildefonso, Abascal, Elena (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Esic Editorial 10ª. España. Edición Madrid.

Canales Cerón, M. (2006). Metodologías de investigación social (LOM ed.). Santiago de Chile.

García, MA (2014). El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12715>.

Lopez, R. G. (2003). *Generalidades en la Auditoría*. Málaga, España. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-geaud/1.html>

MADARIAGA, J. M. (2004). *Manual práctico de auditoría* (2 ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Martínez M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; 1998. p. 65-68

Menéndez, C. F., & Abril, S. G. (2017). *Guía de conceptos fundamentales para la gestión empresarial de las funciones básicas en unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración en el Área Metropolitana de Bucaramanga*. Universidad Santo Tomás, Ciencias Económicas y Administrativas, Bucaramanga. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11660/2018carlosdiazsebastiangranados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Menta, A. F. (11 de 203). Control Interno. El modelo COCO. *Normaria*(11). Obtenido de http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722153525PM.pdf

Miranda, W. V. (2000). *Control fiscal y auditoría de estado en Colombia*. Bogota, Colombia: Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gA4yAa_7SYgC&oi=fnd&pg=PA39

&d q=Control+fiscal+y+audito%C3%ADa+de+estado+en+Colombia+V%C3%A1s
quez+Miranda,+William&ots=2fhJwb8JSW&sig=99jUoXPX921mAo_JOumt6b
nzt-U#v=onepage&q&f=false

Mondragon Gonzalez, A. (2006). *Auditoría Administrativa. Generalidades. Auditoría en recursos humanos y gerencias alternas* (2 ed.). España: Trillas.

Pastrana, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (1 ed.). Editex.

Quinaluisa Morán, Nancy Vanessa, Ponce Álava, Verónica Alexandra, Muñoz Macías, Sandra Cecilia, Ortega Haro, Xavier Fernando, & Pérez Salazar, Jazmín Alexandra. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. Recuperado en 28 de enero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es.

Quintana, A (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa Psicología. Tópicos de Actualidad*. Lima: UNMSM

Rendón, V. M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios* , 5(9), 68-75. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/208/202>

Sabino, Carlos (1992). *El proceso de la investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

Santesmases, Mestre Miguel (2009). *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Dyane versión 4*. Madrid España. Editorial Pirámide.

Serrano Carrión, Señalin Morales, Vega Jaramillo, Herrera Peña. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39(3), 30–43. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

SLNE, P. C. (2012). *Conceptos básicos de tesorería. Cuadernos prácticos. Gestión empresarial*. (S. (. C.E.E.I GALICIA, Ed.) Santiago de Compostela, Galicia. Obtenido de <https://docplayer.es/1643531-Conceptos-basicos-de-tesoreria-cuadernos-practicos-gestion-empresarial.html>

Stefanell, F. N., & Barrios, L. M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, 25, 245-267. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432120>

19 ANEXOS

19.1 PROCESOS ESCOGIDOS PARA ANALISIS

PROCESOS DE PLANEACIÓN

1. Elaboración de presupuestos
2. Elaboración de planillas.
3. Elaboración de cronogramas.
4. Elaboración de contratos.
5. Determinación de flujos de caja
6. Control del Proyecto
7. Proyección del presupuesto

CONSTRUCCIONES

1. Contrato de todo costo y suministros.
2. Contrato de mano de obra cuantía superior a 2,001.00 dólares.
3. Contrato de mano de obra cuantía inferior a 2,001.00 dólares.
4. Pago de contratos de obra a todo costo y mano de obra.
5. Pago de contratos de mano de obra y órdenes de trabajo.
6. Liquidación de contratos a todo costo y devolución de fondos de garantía.
7. Liquidación de contratos de mano de obra y órdenes de trabajo.
8. Compra de materiales de obra.
9. Compra de materiales de obra contrato de suministros.

PROCESOS DE ANALISIS MEJORADOS

PROCESOS DE PLANEACIÓN

1. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS
2. ELABORACIÓN DE CONTRATOS
3. PAGO DE PLANILLAS
4. CONTROL ECONÓMICO DE OBRAS

CONSTRUCCIONES

1. SOLICITUD DE MATERIALES.
2. RECEPCIÓN DE MATERIALES.
3. REQUISICIÓN DE MATERIALES.
4. ORDEN DE TRABAJO.
5. ELABORACIÓN DE PLANILLAS.
6. ADENDUM A CONTRATOS Y ORDENES DE TRABAJO.
7. POSTVENTA.
8. ALQUILER DE EQUIPOS.
9. ENTREGA DE CASAS

Porque se eligieron los procesos de estudio

Una vez analizados los procesos de la Empresa, para efectos de la elaboración de este documento, se decidió realizar la mejora en los departamentos de Construcciones y Planeación del cual era Gerente el autor.

Las actividades que realizan estos departamentos dentro de la empresas constructoras en general y de la organización en estudio en particular, son determinantes en el éxito o fracaso de la ejecución de los proyectos, coadyuvaron para tomar la decisión de realizar el estudio y su mejora, estos departamentos realizan actividades

fundamentales básicas e importantes dentro de la funcionalidad de una empresa constructora, el departamento de Planeación como el que diseña y planifica los proyectos y el departamento de construcciones como el que ejecuta o construye los mismos.

Además, se detectó que los procesos actuales no satisfacían las necesidades actuales y no servían para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

Procesos actuales de Construcciones

La ejecución de este macroproceso igualmente es crítico para el manejo del negocio. Al realizar el análisis de funcionamiento dentro de la empresa, encabezado por el Comité de Calidad con total apoyo de la Gerencia General, se procedió a realizar reuniones con los responsables de los procesos, en donde se observó que los diseños arquitectónicos de los conjuntos habitacionales no se encuentra aprobados por las autoridades municipales a tiempo para iniciar los trabajos; que la coordinación con el departamento de compras no es ágil; que la entrega a los compradores de las unidades de vivienda consecuentemente no se la realiza en los tiempos ofrecidos, produciendo la insatisfacción de los clientes. Toda esta actitud ha determinado que las actividades mencionadas se hayan convertido en un cuello de botella, demostrando total ineficiencia del departamento de construcciones, lo que se pretende corregir con dar seguimiento de los procesos existentes, si es necesario con la implementación de nuevos procesos y procedimientos.

19.2 Organigrama

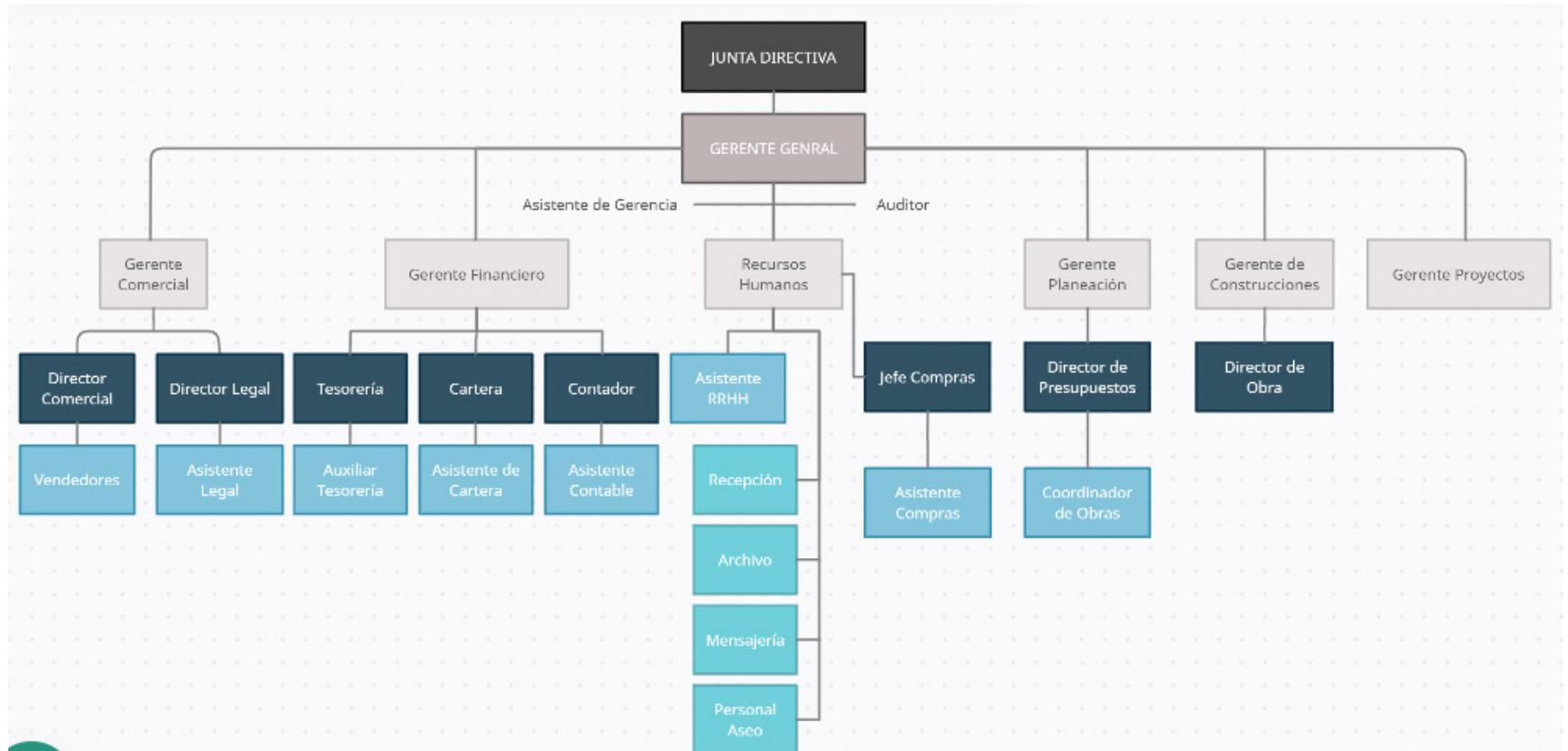


Gráfico 21 Organigrama

19.3 Diagramas de procesos

19.3.1 Proceso presupuestos

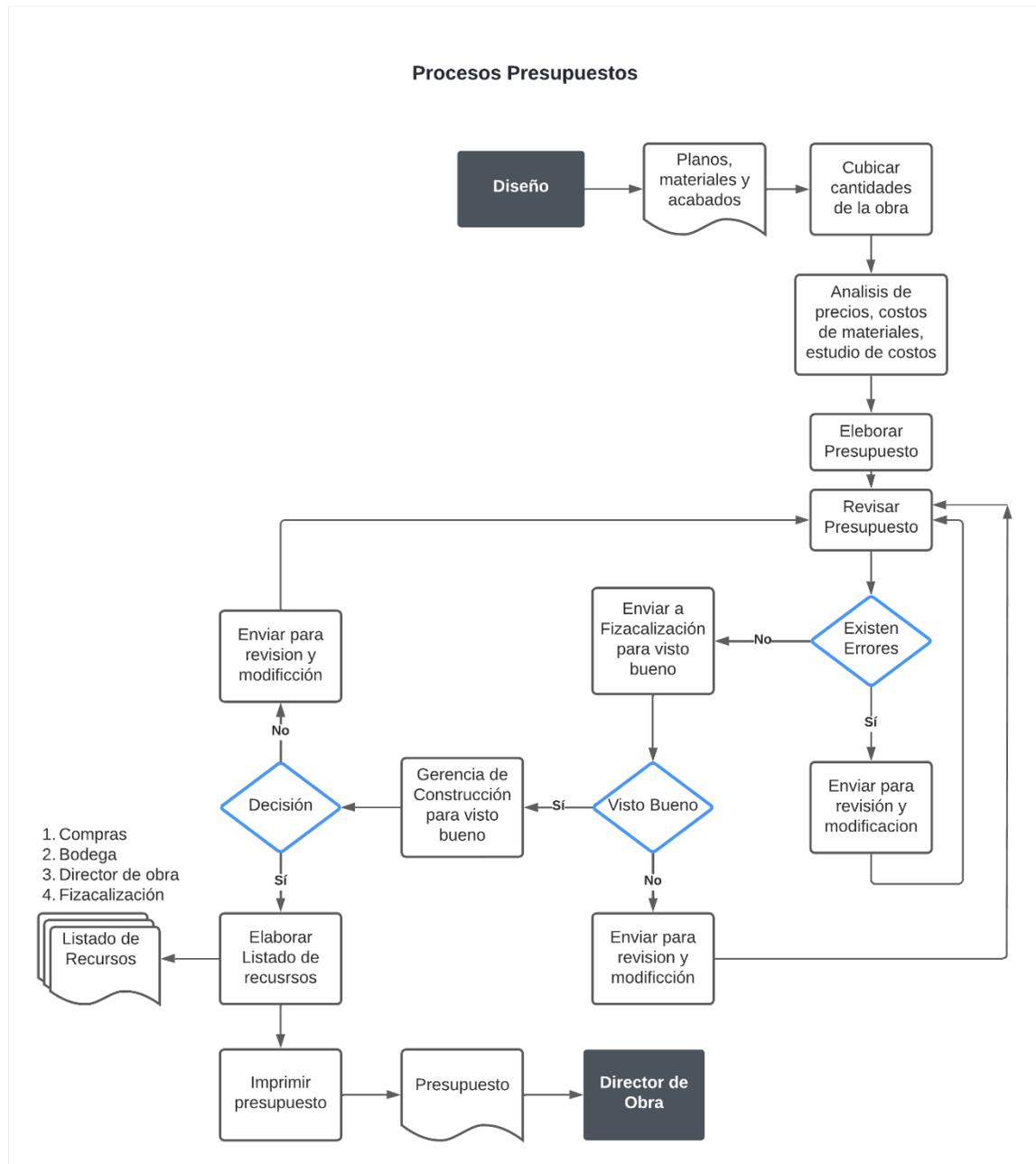


Gráfico 22 Proceso Presupuesto

19.3.2 Proceso cronograma

Procesos: Cronogramas

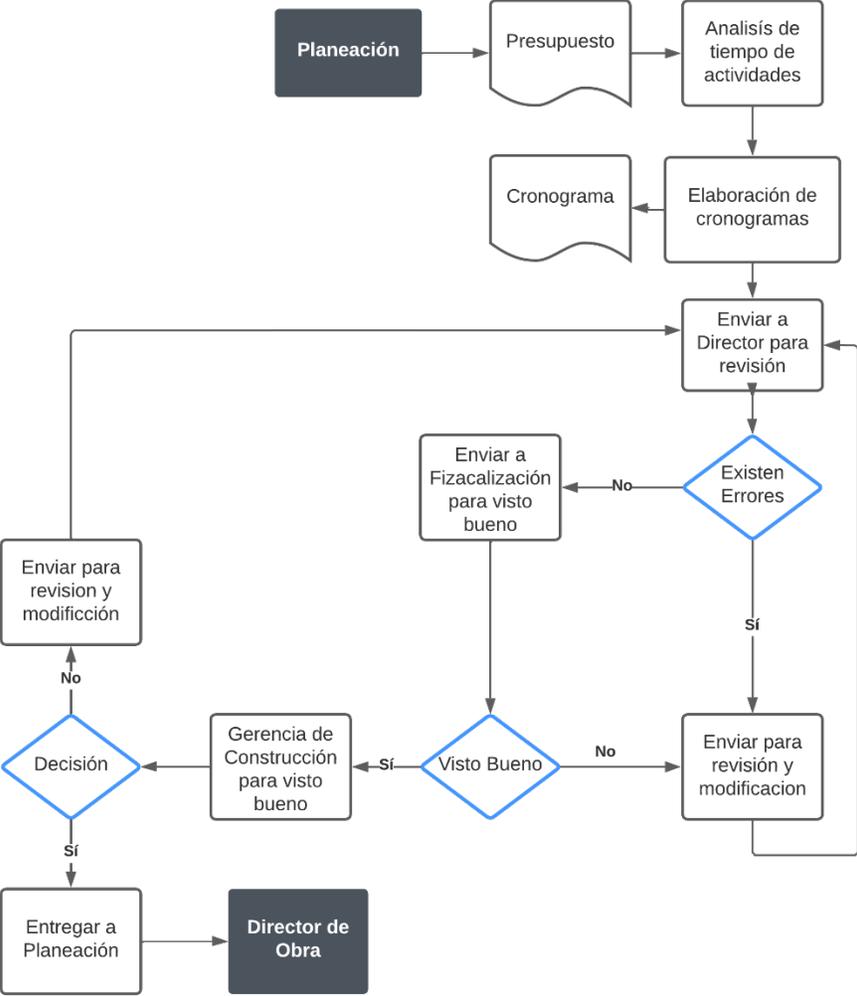


Gráfico 23 Proceso de cronograma

19.3.3 Proceso de contratos

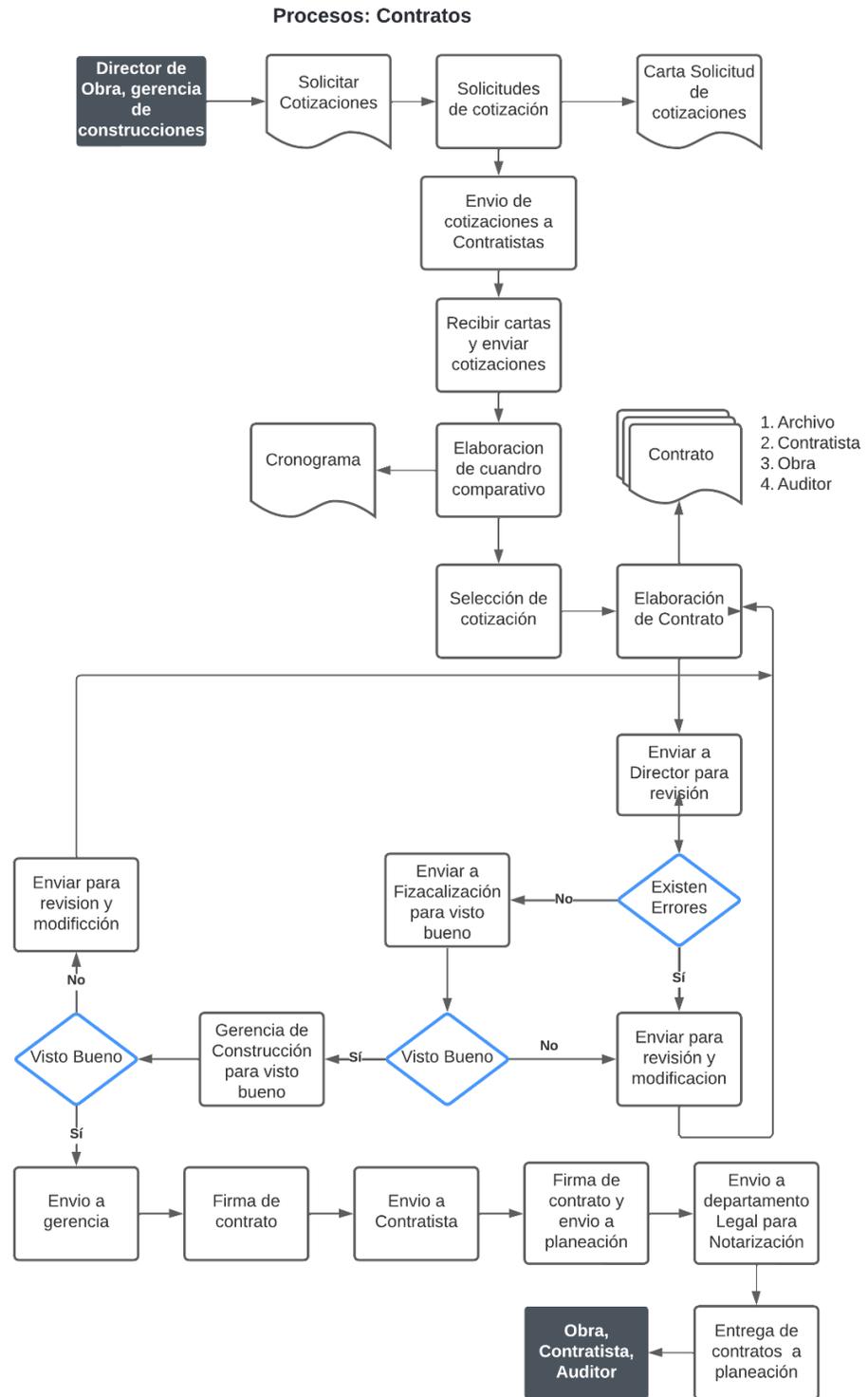


Gráfico 24 Diagrama de procesos contratos

19.3.4 Proceso flujo de caja

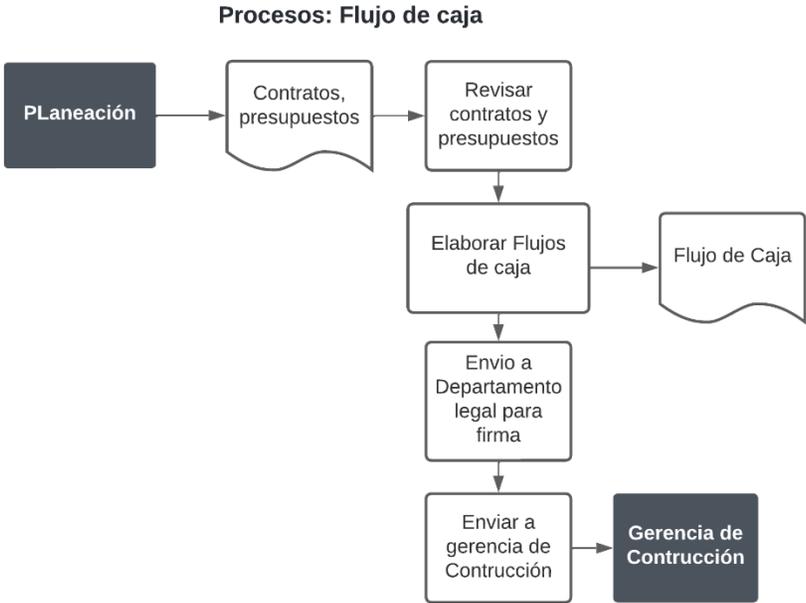


Gráfico 25 Diagrama de procesos flujo de caja

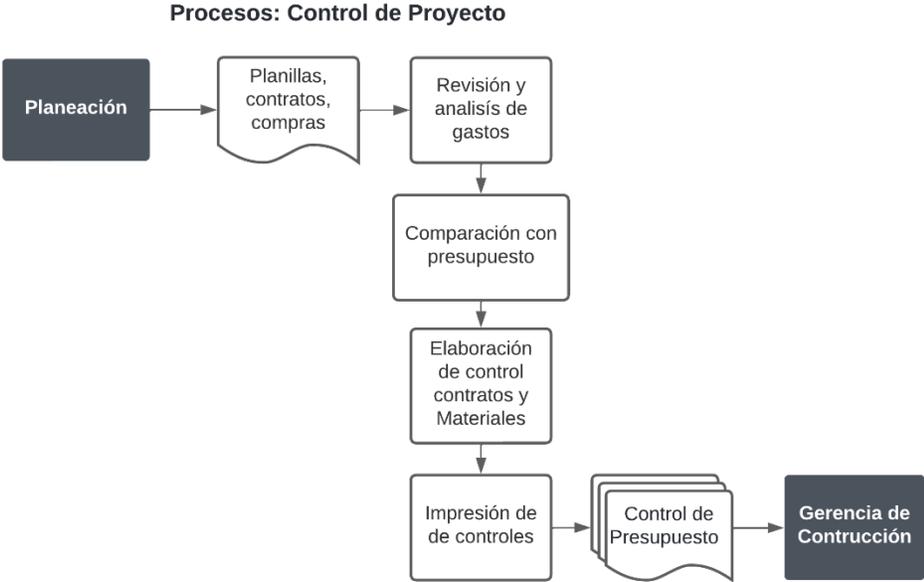


Tabla 14 Diagrama de procesos de flujo de caja

19.3.5 proceso de proyección de presupuesto

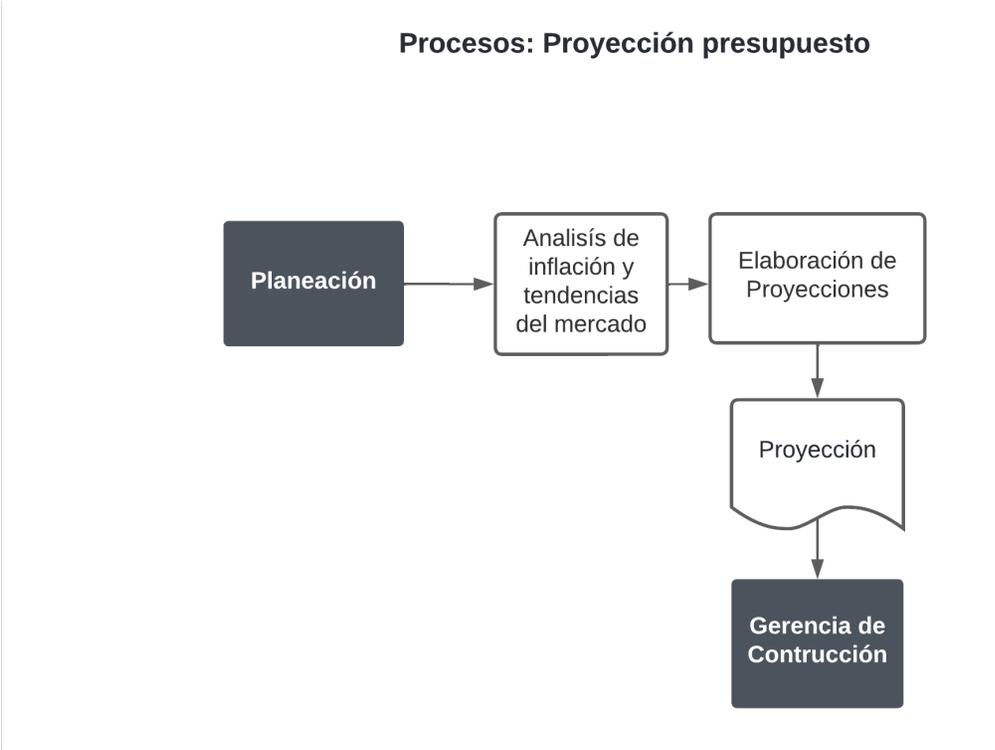


Gráfico 26 *Diagrama de procesos de proyección de presupuesto*

19.3.6 Proceso de pago de contratos

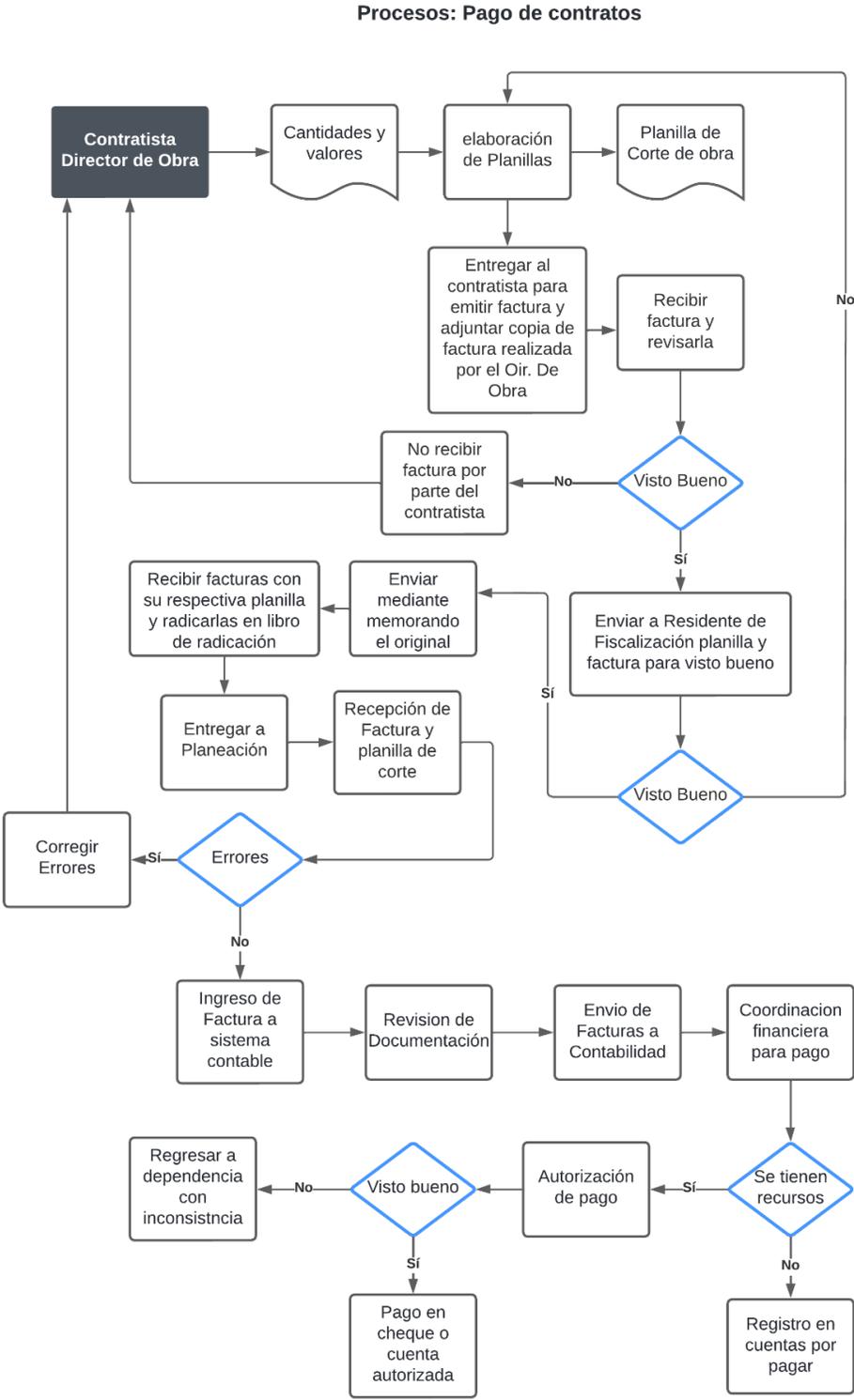


Gráfico 27 Diagrama de procesos pago de contratos

19.3.7 Proceso de compras

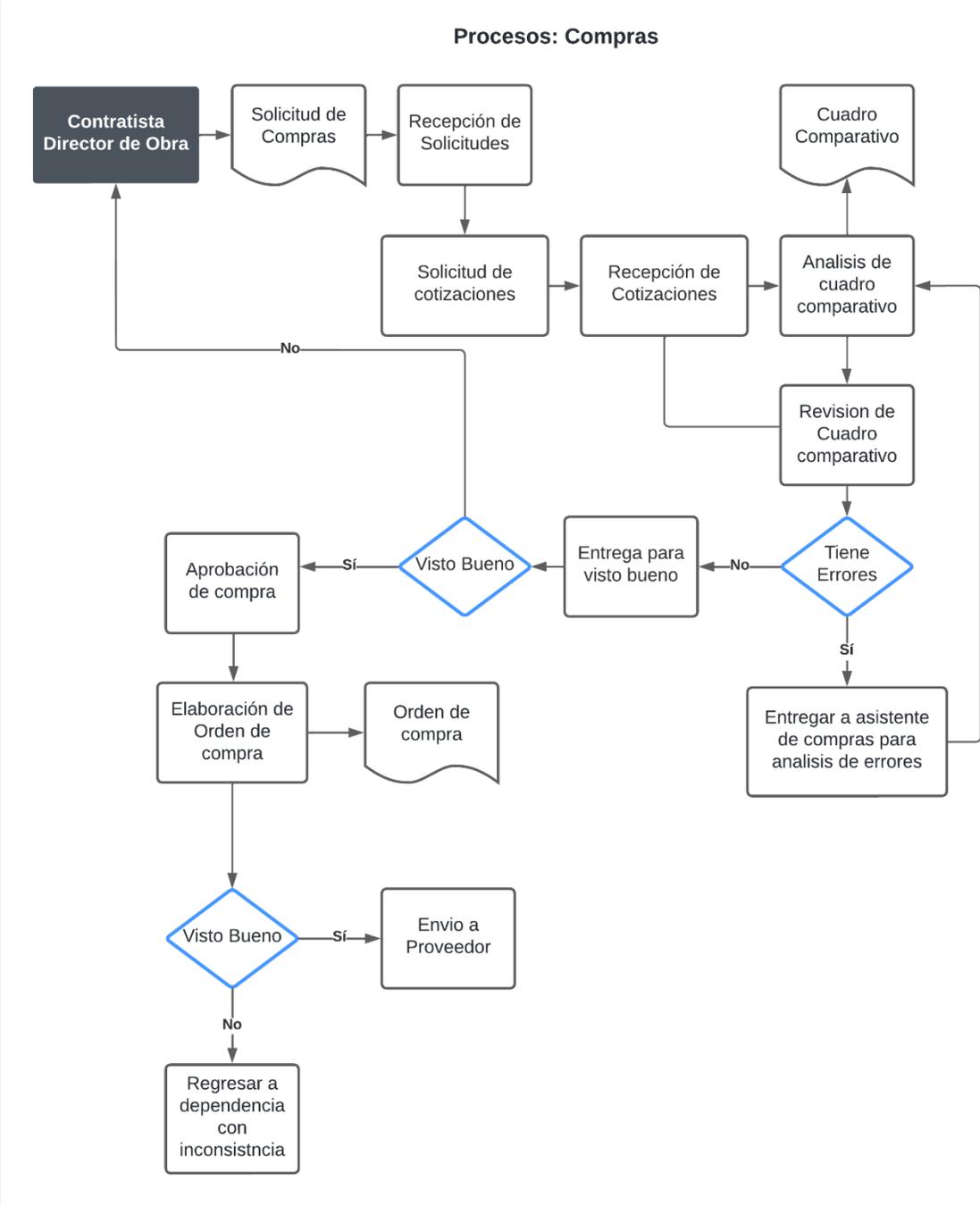


Gráfico 28 Diagrama de proceso de compras