



Diseño de un Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, para el sector ferretero, caso de estudio Ferrería Tools and Services S.A.S. de la ciudad de Neiva, usando las técnicas y herramientas del PMBOK, con el propósito de mejorar sus procesos de gestión empresarial.

AUTOR:

Johana Patricia Charry Sánchez

DIRECTOR:

Jairo Enrique Parra Herrera

Resumen

Los controles internos son los sistemas utilizados por una organización para gestionar el riesgo y disminuir la aparición de fraudes. La estructura de control interno está compuesta por el entorno de control, el sistema de contabilidad y los procedimientos llamados actividades de control. Hace varios años, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), que es un grupo independiente del sector privado cuyas cinco organizaciones patrocinadoras identifican y abordan periódicamente problemas o proyectos contables específicos, se reunió para abordar el problema de las deficiencias de control interno en las operaciones y la contabilidad. sistemas de organizaciones. Posteriormente publicaron un informe que se conoce como el Marco Integrado de Control Interno de COSO.

Es por ende que diseñar un Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, para el sector ferretero, caso de estudio Ferretería Tools and Services S.A.S. de Neiva, aplicando las técnicas y herramientas de la metodología Agile Scrum, permitiendo permanecer en el tiempo y continuar creciendo de forma organizada y con capacidades para responder a los constantes cambios que se presentan en el sector.

Para ello se realizó una investigación con enfoque cuantitativo que tal como lo explica Sampiere, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014), es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos.

El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas

utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

Palabras clave

Modelo Coso III; Agile, entorno de Control; Evaluación del riesgo; Actividades de control; Información y comunicación; Actividades de supervisión.

Abstract

Internal controls are the systems used by an organization to manage risk and decrease the occurrence of fraud. The internal control structure is composed of the control environment, the accounting system, and procedures called control activities. Several years ago, the Committee of Sponsoring Organizations (COSO), which is an independent private sector group whose five sponsoring organizations periodically identify and address specific accounting problems or projects, met to address the problem of internal control deficiencies in the operations and accounting systems of organizations. They subsequently published a report known as the COSO Internal Control Integrated Framework.

It is therefore necessary to design an Internal Control System under the COSO III methodology, for the hardware sector, case study Ferretería Tools and Services S.A.S. of Neiva, applying the techniques and tools of the Agile Scrum methodology, allowing to remain in time and continue growing in an organized manner and with capacities to respond to the constant changes that occur in the sector.

To this end, a quantitative research approach was carried out, which, as explained by Sampiere, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014), is sequential and probative, each stage precedes the next and we cannot skip steps.

The order is rigorous, although of course, some phases can be redefined. It starts with an idea that is narrowed down and, once defined, objectives and research questions are derived, the literature is reviewed and a framework or theoretical perspective is constructed.

Hypotheses are established from the questions and variables are determined; a plan is drawn up to test them (design); the variables are measured in a certain context; the measurements

obtained are analyzed using statistical methods, and a series of conclusions are drawn regarding the hypothesis.

Keywords

Coso III model; Agile, Control environment; Risk assessment; Control activities; Information and communication; Monitoring activities.

Índice

Introducción	10
1. Marco Referencial.....	12
1.1. Estado del arte.....	12
1.2. Marco Teórico.....	20
1.3. Marco Conceptual.....	39
2. Problema De Investigación	62
3. Objetivos	66
3.1 Objetivo General.....	66
3.2. Objetivos Específicos.....	66
4. Marco Metodológico.....	67
4.1. Estrategia general y tipo o diseño de la investigación	67
4.2. Técnicas o estrategias de recolección de información.....	69
4.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	69
4.4. Instrumento de Recolección de Datos.....	70
4.5. Aplicación de Técnicas y Herramientas del PMBOK	72
4.6. Técnicas o estrategias de organización de la información recolectada.....	72
4.7. Técnicas o estrategias de análisis de la información recolectada	75
4.8. Diseño de investigación	76
4.9. Operacionalización de variables	85
4.10. Proceso De Selección De La Muestra.....	87

4.11. Aspectos éticos de la investigación.....	90
5. Resultados.....	93
5.1. Fase 1: Diagnóstico De Los Procesos De Gestión Empresarial	93
5.2. Fase 2: Planificación Y Diseño Del Sistema De Control Interno	102
5.3. Fase 3: Desarrollo de la Propuesta Metodológica.....	118
6. Discusión.....	127
7. Conclusiones.....	130
Bibliografía	132

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	85
Tabla 2. Población y muestra de la Ferretería Tools and Services SAS	89
Tabla 3. Resultados Componente Entorno de Control.....	93
Tabla 4. Resultados Componente Evaluación de riesgos.	95
Tabla 5. Resultados Componente Actividades de Control	97
Tabla 6. Resultados Componente Información y Comunicación	98
Tabla 7. Resultados Componente Actividades de Supervisión.	100

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de cumplimiento de principios del Componente Entorno de Control.	94
Figura 2. Porcentaje de cumplimiento de principios del Componente Evaluación de riesgos.	96
Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de principios de las Actividades de Control.	97
Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de principios del Información y Comunicación.	99
Figura 5. Porcentaje de cumplimiento de principios de las Actividades de Supervisión. ..	100

Introducción

En la actualidad, la eficiencia en la gestión empresarial se consolida como un componente esencial para el logro de los objetivos propuestos, exigiendo no solo una meticulosa planificación sino también una ejecución coherente (Mallar, 2010). La importancia de esta eficiencia radica en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y competencia.

En este contexto dinámico, la supervisión interna, aunque asignada como responsabilidad exclusiva de la alta dirección, ha mostrado ser insuficiente para abordar la complejidad creciente de las operaciones empresariales. Este vacío ha dado lugar al desarrollo progresivo de un sistema de control interno más completo y permanente, que no solo supervise, sino que también anticipe y responda proactivamente a los desafíos emergentes.

Los desafíos inherentes a la administración, especialmente aquella centrada en la estrategia y el futuro, se multiplican debido al tiempo requerido para la supervisión directa y al conocimiento especializado necesario para un monitoreo cualitativo y continuo de activos y flujos de efectivo (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). Esta complejidad pone de manifiesto la necesidad de un enfoque más integral y eficiente en la gestión de los recursos financieros y operativos.

Frente a esta realidad, los controles internos se revelan como herramientas fundamentales para gestionar riesgos y reducir fraudes (Aular, 2019). El reconocido Marco Integrado de Control Interno de COSO III, desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras, se presenta como una estructura que va más allá de la supervisión

convencional. Su reconocimiento internacional respalda su idoneidad para enfrentar los desafíos actuales en la gestión empresarial.

En el ámbito específico de la Ferretería Tools and Services S.A.S., con más de 13 años de experiencia en el mercado, los desafíos no son ajenos a su trayectoria. Las irregularidades en las operaciones de ventas y cobranzas durante el año 2022 han dejado un impacto significativo en las áreas comercial, administrativa y contable. Destaca, entre las deficiencias, la falta de un control efectivo sobre el inventario, generando desabastecimientos y excesos perjudiciales. La carencia de un sistema de control interno compromete la integridad y precisión de los registros contables, socavando la confianza en la información financiera.

La implementación del Modelo COSO III, en este contexto, se presenta como una oportunidad estratégica para mejorar no solo la eficacia y eficiencia de las operaciones, sino también para asegurar la confiabilidad financiera y cumplir con las obligaciones legales. Sin embargo, es crucial reconocer que la empresa enfrenta el desafío adicional de carecer de un sistema administrativo-financiero claramente definido para respaldar estos principios, lo que destaca la urgencia de la intervención propuesta.

Así las cosas, el presente trabajo de investigación, busca ser una herramienta para el diseño e implementación de un Sistema de Control Interno con base en la metodología COSO III y utilizando las técnicas y herramientas del PMBOK. Esta elección no solo se justifica por la necesidad de revolucionar los procesos de gestión desde la Ferretería Tools and Services S.A.S. en Neiva, sino por la capacidad que tiene el PMBOK de vincular la estrategia empresarial con las particularidades propias del proyecto, garantizando un enfoque integral y efectivo.

1. Marco Referencial

1.1. Estado del arte

Se han llevado a cabo diversos estudios significativos sobre el control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos en distintos contextos empresariales. A continuación, se presenta una síntesis de los principales hallazgos y contribuciones de estos estudios:

Se han llevado a cabo diversos estudios significativos sobre el control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos en distintos contextos empresariales. A continuación, se presenta una síntesis de los principales hallazgos y contribuciones de estos estudios:

Abass, Al-Abedi y Flayyih (2023) examina la integración entre COBIT y COSO en el control interno, utilizando la gobernanza corporativa como mediadora. La revisión de la literatura establece la base teórica de COBIT, COSO, control interno, riesgo de auditoría y gobernanza corporativa. El marco conceptual define la integración e identifica elementos críticos, mientras que los casos de estudio se centran en organizaciones que implementan esta integración. Los resultados clave destacan la efectividad de la integración para fortalecer el control interno, reducir el riesgo de auditoría y resaltar la importancia de una gobernanza sólida. Este estudio contribuye al conocimiento en auditoría, control interno y gobernanza corporativa, ofreciendo pautas prácticas y teóricas para profesionales, investigadores y líderes organizativos.

Mientras que, Cabanilla, Banda y Bravo (2023) se enfoca en diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos para prevenir el fraude ocupacional en una empresa de consumo masivo. La revisión de literatura establece el marco conceptual, mientras que el análisis del contexto empresarial se adentra en las particularidades de la organización. Las entrevistas y consultas

agregan una dimensión práctica al estudio. Los resultados clave resaltan la efectividad del modelo en identificar riesgos de fraude ocupacional, su adaptabilidad al sector y la mejora en los controles existentes. Este estudio contribuye tanto al ámbito académico como al práctico, ofreciendo un enfoque práctico para la gestión proactiva de riesgos en el fraude ocupacional en empresas de consumo masivo.

Según el estudio realizado por Chiu & Wang (2019), se exploró cómo el marco COSO se puede aplicar y si es efectivo en entornos con tecnologías emergentes. El estudio se enfocó en adaptar este marco de control interno para entornos que experimentan cambios tecnológicos rápidos. Además, se destacó la importancia de enseñar este marco en la práctica a través de ejercicios en clase, brindando a los estudiantes una experiencia concreta y útil en el campo del control interno.

Por su parte, Aldaz, Pozo, Cabezas, & Almeida (2021), ofrece una visión detallada sobre la relación entre la evaluación del control interno y la gestión de riesgos en el ámbito empresarial. La metodología sistemática y estructurada abarca desde la revisión exhaustiva de la literatura hasta la definición de variables, selección de empresas, recopilación de datos y análisis estadístico. Aportes clave incluyen la contribución a un marco conceptual para la evaluación del control interno, el establecimiento de una metodología integral para determinar riesgos empresariales, validación empírica de prácticas internas, identificación de factores críticos de éxito y mejoras continuas en prácticas empresariales. Las conclusiones resaltan la importancia crucial de una evaluación integral del control interno, destacando la efectividad de controles sólidos en la reducción de riesgos operativos. Además, se enfatiza la necesidad de compromiso de la alta dirección y una cultura proactiva hacia la gestión de riesgos (Aldaz, Pozo, Cabezas, & Almeida, 2021).

Ochoa, Torres y Narváez (2022) aborda la gestión financiera en supermercados de Azogues. El método utilizado incluye revisión bibliográfica, definición de variables, selección de muestra y recopilación de datos mediante entrevistas estructuradas y observación directa. El análisis estadístico respaldado por análisis de regresión y pruebas de correlación ofrece una evaluación precisa. Las conclusiones y recomendaciones brindan respuestas y directrices prácticas para mejorar la eficiencia financiera a través del control interno. Este estudio contribuye al conocimiento académico y tiene implicaciones directas para la práctica empresarial, especialmente en el entorno local.

Por su parte, Amanuel, Tadesse, Regina y Parker (2022) aborda la adopción de COSO 2013 en organizaciones. La metodología mixta combina enfoques cualitativos y cuantitativos con revisión de literatura, entrevistas y cuestionarios. La revisión de literatura establece una base teórica sólida, mientras que las entrevistas y cuestionarios capturan percepciones y datos objetivos. Este estudio promete enriquecer la comprensión general sobre la adopción de COSO 2013 y sus consecuencias, contribuyendo al campo del control interno y la gestión empresarial.

Recientemente, Li & Liu (2022) sugieren la creación de un Sistema de Información Contable con Control Interno inspirado en los marcos COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) y COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Estos marcos son altamente reconocidos en la industria y ofrecen pautas para establecer y evaluar el control interno en sistemas de información contable y gestión de riesgos.

Además, Abd, Kareem, & Jassim (2022) analizan cómo el marco COSO moderno influye en la evaluación del control interno, destacando el papel crucial del auditor interno como facilitador en este proceso. El marco COSO es ampliamente utilizado para el diseño, implementación y evaluación del control interno, y los hallazgos del estudio ilustran cómo el auditor interno puede fortalecer estos mecanismos en las organizaciones.

Cabe mencionar que, Chan, Chen, & Liu (2021) se centra en analizar los impactos lineales y no lineales del control interno y sus componentes en la innovación empresarial. El control interno efectivo es esencial para gestionar riesgos y salvaguardar los activos de una organización. Los resultados de este estudio muestran que un control interno sólido puede tener tanto efectos lineales (por ejemplo, mejora de la eficiencia operativa) como efectos no lineales (por ejemplo, fomento de la creatividad y la innovación) en las empresas.

Vincent & Barkhi (2021) se centra en la implementación de la tecnología blockchain utilizando el marco COSO. La tecnología blockchain, conocida por su capacidad para garantizar la integridad y la trazabilidad de las transacciones, plantea desafíos y oportunidades para el control interno. El estudio proporciona una guía práctica para la implementación de blockchain en el contexto del control interno, utilizando el marco COSO como base.

En un estudio reciente realizado por Chen, Yang, Zhang y Zhou (2018), se exploró la relación entre el control interno y la elusión fiscal en empresas en China. El estudio analiza cómo la falta de un control interno sólido puede facilitar prácticas de elusión fiscal, mientras que un control interno efectivo puede prevenir y detectar estas prácticas. Los resultados destacan la importancia crucial de implementar un control interno efectivo para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y fomentar prácticas transparentes y éticas dentro de las organizaciones.

Weli, Sjarief, & Madyakusumawati (2020) se centra en la relación entre el mecanismo de supervisión en las empresas y la calidad de la divulgación del sistema de control interno. Se examina cómo la supervisión interna y externa influye en la divulgación de información sobre el control interno. Los resultados del estudio destacan la importancia de un mecanismo de supervisión sólido para promover prácticas de divulgación transparentes y confiables sobre el control interno, lo que a su vez fortalece la confianza de los stakeholders y mejora la gobernanza corporativa.

En un estudio reciente realizado por Noel, Addy y Berglund en 2020, se exploran los factores que influyen en cómo las organizaciones adoptan el Marco Integrado de Control Interno COSO de 2013 de manera oportuna. El estudio analiza varios aspectos importantes, como el conocimiento que tienen los empleados sobre el marco COSO, la formación en control interno, cómo perciben los beneficios de su adopción y cuáles son las barreras que enfrentan durante la implementación. Los hallazgos de la investigación ofrecen valiosa información que puede ayudar a las organizaciones a superar obstáculos y fomentar una adopción efectiva del marco COSO.

Estos estudios demuestran cómo el control interno es un tema amplio y multidimensional que abarca diferentes áreas, desde la gestión de riesgos hasta la ética fiscal y la divulgación de información. Cada estudio contribuye al cuerpo de conocimiento en el campo del control interno, brindando ideas y recomendaciones prácticas para mejorar la eficacia del control interno en las organizaciones.

En cuanto al marco de control de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es ampliamente reconocido como un estándar para diseñar, implementar y evaluar el control interno en diversas organizaciones. Este marco se compone de cinco componentes principales que trabajan juntos para establecer un sistema efectivo de control. Estos componentes son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las

actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Su objetivo es promover la integridad en la gestión de riesgos y la rendición de cuentas.

Por otro lado, los resortes del control, según la propuesta de Simons (1995), se centran en aspectos más allá de lo formal del control interno. Estos resortes son los mecanismos que influyen el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Incluyen la creación de una cultura de control, el establecimiento de objetivos claros y comunicación efectiva, la asignación adecuada de recursos, y el uso de sistemas de recompensas y sanciones.

La investigación liderada por Balakrishnan, Matsumura y Ramamoorti (2019) busca explorar la convergencia y complementariedad entre los marcos de control de COSO y los resortes del control. Se reconoce que, si bien el marco COSO es ampliamente utilizado y considerado sólido en términos de control interno, también es importante considerar los resortes del control para lograr una gestión y toma de decisiones efectivas.

El estudio utiliza un enfoque mixto que combina análisis teórico y empírico. La revisión exhaustiva de la literatura permite identificar las áreas de convergencia y sinergia entre los marcos de control de COSO y los resortes del control. Los estudios de casos en organizaciones reales proporcionan una comprensión práctica de cómo estos elementos se entrelazan y se refuerzan mutuamente en la práctica empresarial.

Los hallazgos del estudio destacan cómo combinar las prácticas de control de COSO con métodos de gestión puede reforzar la administración interna y facilitar decisiones más acertadas en las organizaciones. Se han notado beneficios claros en los casos analizados, resaltando dónde podría resultar más ventajosa esta integración. Además, el estudio se apoya en evidencia tanto cualitativa como cuantitativa, lo que fortalece aún más las conclusiones alcanzadas.

Por lo tanto, la investigación liderada por Balakrishnan, Matsumura y Ramamoorti (2019) aporta una comprensión más profunda de cómo la convergencia entre los marcos de control de COSO y los resortes del control puede fortalecer el control interno en las organizaciones. Este enfoque integrado permite una gestión más efectiva, una toma de decisiones informada y una mayor capacidad para mitigar riesgos. Los resultados y conclusiones del estudio ofrecen orientación práctica para la implementación conjunta de estos enfoques y sugieren áreas donde se pueden lograr mejoras significativas en la gestión y control organizacional.

Los estudios mencionados revelan una rica variedad de enfoques en torno al control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos en distintos contextos empresariales. Cada investigación ofrece valiosas contribuciones que conectan la teoría con la práctica, proporcionando tanto a profesionales como a líderes organizativos pautas concretas para mejorar la eficacia del control interno.

Por otro lado, Li & Liu (2022) propone un Sistema de Información Contable con Control Interno basado en los marcos COBIT y COSO. Este se conecta con el sexto estudio de Abd, Kareem, & Jassim (2022), que examina el papel del marco COSO moderno en la evaluación del control interno y destaca el papel crucial del auditor interno en este proceso.

A partir del estudio de Chan, Chen, & Liu (2021), que analiza los impactos lineales y no lineales del control interno en la innovación empresarial, se evidencia cómo un control interno sólido puede tener diversos efectos en las empresas. Este enfoque en la innovación se relaciona con el octavo estudio liderado por Vincent & Barkhi (2021), que se centra en la implementación de la tecnología blockchain utilizando el marco COSO, mostrando la adaptabilidad del control interno a desafíos tecnológicos.

Cabe mencionar que Chen, Yang, Zhang, & Zhou (2018) examina la relación entre el control interno y la elusión fiscal en el contexto empresarial chino. Este resalta la importancia del control interno en la ética fiscal y se conecta con el décimo estudio liderado por Weli, Sjarief, & Madyakusumawati (2020), que destaca la relación entre el mecanismo de supervisión y la calidad de la divulgación del sistema de control interno, fortaleciendo así la gobernanza corporativa.

Por su parte, Noel, Addy, & Berglund (2020) se enfoca en la adopción oportuna del Marco Integrado de Control Interno COSO de 2013 en las organizaciones. Este se conecta con los primeros estudios mencionados, subrayando la importancia de la adopción efectiva del marco COSO y cómo esto contribuye a la mejora continua del control interno.

Por último, el marco de control de COSO, ampliamente reconocido, sirve como hilo conductor que une todos estos estudios. Desde su implementación en el contexto municipal del estudio de Khersiat (2020) hasta su exploración en diversas organizaciones en el estudio de Udeh (2020), el marco COSO se mantiene como un estándar que proporciona coherencia y orientación en la gestión de riesgos y el control interno.

En este contexto, la investigación liderada por Balakrishnan, Matsumura y Ramamoorti (2019) destaca cómo la convergencia entre los marcos de control de COSO y los resortes del control puede fortalecer aún más el control interno. Este enfoque integrado, explorado en estudios de casos, ofrece una visión más completa de cómo la implementación conjunta puede mejorar la toma de decisiones organizativas y mitigar riesgos.

Concisamente, estos estudios, a través de sus diversas perspectivas, convergen en la importancia del control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos. El marco COSO actúa como un elemento unificador, mientras que la exploración de la convergencia con los resortes del control ofrece una perspectiva integral para fortalecer aún más la eficacia organizativa.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Teorías Del Control Interno

1.2.1.1. Teoría De Control Interno Según Holmes. El control interno, según Holmes (1994), se erige como una obligación a cargo de la gerencia, destinada a preservar los activos de la empresa y asegurar su protección y gestión eficiente. Su propósito abarca la prevención de fraudes, malversaciones, robos y estafas que pudieran ser perpetrados por cualquier individuo con relación directa a la contabilidad. La autorización de la gerencia se vuelve imperativa para el uso de todos los recursos. Además, la gerencia asume la responsabilidad de garantizar la veracidad y confiabilidad de la información contable, fundamental para la toma de decisiones acertadas y para gestionar eficazmente asuntos crediticios en beneficio de la empresa.

En síntesis, se destaca que las directrices para desarrollar el control interno son cruciales para alcanzar los objetivos y metas previamente evaluados a la luz de la misión y visión de la empresa. Evaluar el grado de cumplimiento de estas medidas es esencial para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, todo ello bajo la supervisión y control de la gerencia (Holmes, 1994).

La creciente importancia del control interno en tiempos recientes responde a diversas razones, entre ellas, problemas derivados de la ineficiencia y mal manejo de las gerencias. Esto ha llevado a que los consejos de administración asuman directrices y responsabilidades que previamente eran atribuciones exclusivas de las organizaciones empresariales. Por ende, es crucial que la administración y las áreas involucradas comprendan claramente el concepto y la naturaleza del control interno, ya que su interpretación varía entre distintos actores, generando confusiones, problemas de comunicación y perspectivas diversas, lo cual puede desencadenar conflictos en una empresa (Holmes, 1994).

En este contexto, se subraya que el control interno en una empresa está diseñado para detectar a tiempo errores e irregularidades, previniendo cualquier contratiempo que pueda surgir durante el desarrollo de las actividades. Los controles internos deben inspirar la confianza necesaria en la fiabilidad de los estados financieros, asegurando que han sido elaborados bajo un riguroso esquema de control para minimizar la probabilidad de errores significativos. De existir, el sistema de control interno debe ser capaz de descubrir y evitar fraudes, falsificaciones o colusiones a tiempo, evitando así el descontrol que podría perjudicar a la empresa (Holmes, 1994).

En última instancia, el propósito fundamental de los controles internos diseñados por la gerencia y la junta directiva es proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos, salvaguardando los bienes de la organización, verificando la veracidad de los datos contables y promoviendo la eficacia y desarrollo planificado por la gerencia. Para que esto sea efectivo, es crucial que se diseñen objetivos claros y específicos, junto con metas y diversos indicadores que evalúen el rendimiento y el cumplimiento de los planes inicialmente trazados. En este contexto, el papel del gerente emerge como esencial para el desarrollo y ejecución de estas estrategias (Holmes, 1994).

1.2.1.2. Teoría de Control interno según Koontz y O'donnell. Según O'donnell & Koontz (1976), la teoría del control interno adquiere una relevancia fundamental al permitir la detección oportuna de posibles errores en las actividades, posibilitando así su corrección a tiempo y beneficiando a la empresa al prevenir su repetición en el futuro. Este enfoque sistemático de controles, diseñado por las empresas, responde a la necesidad de implementar medidas administrativas en todas las operaciones diarias, garantizando el correcto funcionamiento y reduciendo significativamente el riesgo de pérdidas o anticipándose a cualquier riesgo durante las operaciones.

Es imperativo reconocer que, al implementar controles para una mejor organización y desarrollo, siempre existe la posibilidad de situaciones no previstas. Es crucial estar preparados para minimizar el impacto de estos imprevistos y reducir al mínimo los riesgos de pérdida. La aplicación efectiva de controles se vuelve esencial para anticipar y gestionar situaciones inesperadas (O'donnell & Koontz, 1976).

Es importante destacar las necesidades para el buen funcionamiento de los controles en las organizaciones y empresas. Uno de los requisitos fundamentales es la claridad en los objetivos individuales y organizacionales, asegurando que todos los involucrados trabajen hacia la consecución de metas específicas. Se debe tener en cuenta que la formulación de objetivos puede enfrentar desafíos en su ejecución, por lo que es esencial estar preparados para desviaciones del desempeño deseado (O'donnell & Koontz, 1976).

En línea con las ideas de O'donnell & Koontz (1976), la gestión efectiva, que abarca la planificación, organización, dirección y control de las actividades gerenciales y organizacionales, requiere el uso adecuado de los recursos organizacionales. El propósito es lograr que las metas y objetivos se cumplan según lo planeado, minimizando los errores y detectándolos a tiempo.

La sistematización de procesos es esencial para una buena gestión de los gerentes, quienes, con sus habilidades, relaciones interpersonales y virtudes, diseñan actividades alineadas con la consecución de los objetivos propuestos por las empresas u organizaciones. En relación con la planificación, se destaca la importancia de pensar con anticipación todas las acciones y metas, estableciendo objetivos claros y desarrollando métodos y estrategias. Esto ayuda a reducir el impacto de los cambios, minimizar los tiempos y evitar el desperdicio de recursos cruciales.

La organización, según O'donnell & Koontz (1976), implica la coordinación de actividades y la colaboración eficiente de los empleados hacia la consecución de los objetivos. Cada función y parte de la organización es única, requiriendo un manejo específico según las necesidades y criterios relacionados con el control interno. La estructura y la relación entre funciones, niveles y actividades deben estar en armonía para lograr la eficacia óptima en el cumplimiento de objetivos y planes.

En última instancia, la importancia del diseño organizacional, según estos autores, radica en la capacidad de los gerentes para adaptar la estructura a los recursos y metas, asegurando una ejecución eficaz de funciones, procesos y directrices para alcanzar los más altos niveles de eficiencia en los objetivos y planes establecidos (O'donnell & Koontz, 1976).

1.2.1.3. Teoría de la agencia. La Teoría de la Agencia constituye un marco conceptual fundamental en los ámbitos de economía y gestión, proporcionando un análisis detallado de la relación entre dos actores clave: el principal y el agente. Este enfoque se destaca en situaciones en las cuales una entidad o persona, conocida como el principal, delega la ejecución de una tarea a otra, el agente. La esencia de esta teoría reside en la gestión de los conflictos de intereses que pueden surgir entre estas partes intervinientes (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

Un elemento central en la Teoría de la Agencia es la noción de conflicto de intereses, donde los objetivos del principal y el agente pueden no estar perfectamente alineados. Estos conflictos surgen cuando el agente tiene incentivos que podrían conducir a acciones no beneficiosas para el principal. La asimetría de información también desempeña un papel crucial, ya que a menudo el agente posee más información sobre sus acciones y decisiones que el principal, generando situaciones en las cuales el principal no puede evaluar completamente las acciones del agente (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

Para abordar estos desafíos, se introduce el concepto de costos de agencia, que abarcan los recursos destinados a la gestión y mitigación de los conflictos de intereses. Estos costos pueden incluir medidas de monitoreo, establecimiento de incentivos y diversas estrategias para alinear los intereses del principal y el agente (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

La implementación de mecanismos de control es esencial en este contexto. Contratos detallados, sistemas de incentivos específicos, supervisión efectiva y otros mecanismos son diseñados con el propósito de minimizar los riesgos inherentes a la relación principal-agente (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

En el ámbito de la corrupción, la Teoría de la Agencia adquiere una relevancia crucial al ofrecer un marco conceptual para comprender y diseñar sistemas que reduzcan el riesgo de que los agentes, como los funcionarios gubernamentales, actúen en su propio interés en detrimento del interés público o de la organización que representan. En este sentido, la teoría proporciona herramientas valiosas para estructurar sistemas que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión pública y privada (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

Para Arias, Henao, & Ruiz (2018), la Teoría de la Agencia, desde la perspectiva del Control Interno, se convierte en un marco conceptual esencial para gestionar y mitigar los riesgos asociados con la delegación de tareas y responsabilidades dentro de una organización. En este contexto, el Control Interno se erige como un componente crítico para asegurar que los principios fundamentales de la Teoría de la Agencia se implementen de manera efectiva, garantizando la transparencia, la integridad y el buen gobierno.

Desde la óptica del Control Interno, el papel del principal y del agente se entiende como elementos clave en la toma de decisiones y ejecución de procesos dentro de la entidad. La gestión de conflictos de intereses se convierte en una prioridad, y el Control Interno asume la responsabilidad de diseñar y aplicar mecanismos que promuevan alineamientos

efectivos entre los objetivos del principal y del agente. La asimetría de información, común en situaciones de delegación, se aborda mediante el establecimiento de controles internos sólidos que permitan una evaluación precisa por parte del principal sobre las acciones del agente. Estos controles pueden incluir procesos de auditoría, sistemas de información eficientes y canales de comunicación claros (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

Los costos de agencia, desde la perspectiva del Control Interno, son considerados inversiones necesarias para asegurar el buen funcionamiento de la relación principal-agente. Los recursos destinados a la supervisión, el monitoreo y la implementación de políticas y procedimientos adecuados se perciben como elementos cruciales para prevenir y gestionar conflictos de intereses (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

En el marco del Control Interno, los mecanismos de control se implementan como parte integral de la estructura organizativa. Contratos detallados se complementan con políticas internas claras, sistemas de incentivos alineados con los objetivos organizacionales y procesos de monitoreo continuo. Estos mecanismos buscan no solo prevenir comportamientos no éticos, sino también asegurar que las operaciones se realicen de manera eficiente y efectiva (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

La perspectiva desde el Control Interno enriquece la aplicación de la Teoría de la Agencia al proporcionar herramientas y procesos específicos para garantizar la rendición de cuentas, la gestión eficaz de riesgos y la salvaguarda de los activos y recursos organizacionales. En última instancia, la combinación de la Teoría de la Agencia y el Control Interno ofrece un enfoque integral para estructurar relaciones organizacionales que favorezcan la consecución de objetivos y metas con integridad y eficacia (Arias, Henao , & Ruiz, 2018).

1.2.1.4. Teoría de la Dependencia de Recursos. La Teoría de la Dependencia de Recursos, considerada desde la perspectiva del Control Interno, emerge como un marco conceptual valioso para comprender y gestionar las relaciones organizativas. Esta teoría postula que las organizaciones dependen de recursos externos y, por ende, las dinámicas de poder y control son influenciadas por la necesidad de acceder y mantener esos recursos críticos. Desde la perspectiva del Control Interno, se integra esta teoría como un componente estratégico para la gestión de riesgos y la salvaguarda de los activos organizativos (Solórzano & Navío, 2022).

En el contexto del Control Interno, para Solórzano & Navío (2022), la Teoría de la Dependencia de Recursos destaca la importancia de identificar y proteger aquellos recursos críticos para el funcionamiento de la organización. Estos recursos pueden incluir no solo aspectos financieros, sino también relaciones clave, conocimientos especializados y otros elementos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

La asimetría de dependencia, donde una entidad tiene más recursos que otra, se aborda desde el Control Interno mediante la implementación de mecanismos que equilibren y protejan los intereses de la organización. Esto implica establecer controles que minimicen la vulnerabilidad ante la pérdida de recursos cruciales, asegurando la continuidad operativa y la capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno (Solórzano & Navío, 2022).

Desde la perspectiva del Control Interno, los costos asociados con la dependencia de recursos se consideran como riesgos potenciales y se abordan mediante la planificación y ejecución de estrategias de gestión de riesgos. Los controles internos se diseñan para anticipar posibles escenarios de pérdida de recursos y se implementan medidas preventivas y correctivas para mitigar estos riesgos (Solórzano & Navío, 2022).

Los mecanismos de control, en este contexto, se centran en garantizar la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos organizativos. El Control Interno implementa políticas y procedimientos que buscan no solo proteger los recursos, sino también optimizar su utilización para maximizar el valor agregado a la organización (Solórzano & Navío, 2022).

Por lo tanto, desde la perspectiva del Control Interno, la Teoría de la Dependencia de Recursos se incorpora como un enfoque estratégico para fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar y gestionar la dependencia de recursos críticos. La combinación de estos elementos ofrece un marco robusto para el diseño de controles internos que no solo protegen, sino también potencian la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

1.2.1.5. Teoría de la Contingencia. La Teoría de la Contingencia, observada desde la perspectiva del Control Interno, se convierte en un enfoque dinámico y adaptable para gestionar los sistemas de control en organizaciones. Esta teoría sostiene que no hay una única forma de organizar o controlar una entidad, ya que la efectividad de las prácticas de control depende de las circunstancias y contextos específicos en los que opera la organización. Desde el Control Interno, se abraza esta perspectiva contingente para optimizar la eficacia de los mecanismos de control en función de las condiciones cambiantes (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|, 2010).

En el marco del Control Interno, la Teoría de la Contingencia destaca la importancia de adaptar los sistemas de control a las variables externas e internas que afectan a la organización. En lugar de aplicar un enfoque estándar, se reconoce que diferentes situaciones pueden requerir distintos enfoques y niveles de control (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|, 2010).

Desde la perspectiva del Control Interno, la Teoría de la Contingencia impulsa la identificación proactiva de variables contingentes que podrían influir en la eficacia de los controles. Esto implica un análisis detallado de factores como el entorno empresarial, la complejidad organizativa, la tecnología utilizada y otros elementos que podrían afectar el rendimiento de los controles internos (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|, 2010).

Los costos de implementación y mantenimiento de los controles internos, vistos desde la Teoría de la Contingencia, son evaluados en función de la relación coste-beneficio en el contexto específico de la organización. Esto significa que se busca un equilibrio entre la inversión en controles y los beneficios derivados de la mitigación de riesgos y la protección de activos (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|, 2010).

Los mecanismos de control, bajo la perspectiva del Control Interno contingente, son diseñados para ser flexibles y adaptables. Esto implica la implementación de controles que puedan modificarse según las necesidades cambiantes de la organización y su entorno. Los sistemas de control interno deben evolucionar para garantizar su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|, 2010).

Por lo tanto, desde la perspectiva del Control Interno, la Teoría de la Contingencia aborda la complejidad y la variabilidad de los entornos organizativos. Al adoptar un enfoque contingente, el Control Interno busca maximizar su utilidad y eficacia al adaptarse de manera continua a las condiciones cambiantes, proporcionando así un marco sólido para una gestión de riesgos y controles internos más eficientes y efectivos.

1.2.1.6. Teoría de los Sistemas. Bertalanffy (1968) introdujo la teoría de los sistemas, que considera a las organizaciones como sistemas compuestos por diversas partes interrelacionadas y dependientes entre sí. Esta teoría es fundamental para el control interno, ya que promueve una visión holística donde todos los componentes de la organización deben trabajar en conjunto para lograr la eficiencia y la efectividad.

Los principios fundamentales de la Teoría de Sistemas establecen que los sistemas se componen de partes interrelacionadas, cuya interacción define el comportamiento del sistema en su conjunto, por lo que un cambio en una parte afecta al todo. La teoría sostiene que la totalidad es mayor que la suma de sus partes, por lo que un sistema debe ser estudiado como un todo integrado. Los sistemas tienden a mantener un equilibrio dinámico mediante mecanismos de autorregulación, cruciales para su estabilidad y continuidad. Además, tienen la capacidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios en su entorno, lo cual es esencial para su supervivencia a largo plazo. Los sistemas abiertos intercambian energía y materia con su entorno para combatir la entropía (desorden), incrementando el orden interno mediante la negentropía. Finalmente, los sistemas están organizados en niveles jerárquicos, desde los más simples hasta los más complejos, y cada nivel posee propiedades emergentes que no pueden ser deducidas directamente de los niveles inferiores (Bertalanffy, 1968).

La Teoría General de Sistemas (TGS), ha marcado un hito significativo en la comprensión de la complejidad sistémica en una variedad de disciplinas. Esta teoría ha promovido un enfoque interdisciplinario al estudiar sistemas complejos, integrando conocimientos dispersos en diversas áreas como la biología, la sociología, la economía, la psicología y la ingeniería. Al proporcionar un marco conceptual unificado, la TGS ha facilitado la resolución de problemas complejos y la generación de soluciones innovadoras. Además, su enfoque holístico ha estimulado la adaptación a entornos cambiantes,

permitiendo a individuos y organizaciones responder de manera efectiva a desafíos emergentes. En resumen, la TGS ha sido fundamental para comprender la interconexión y dinámica de los sistemas en el mundo moderno, promoviendo la colaboración interdisciplinaria, la innovación y la adaptación en un entorno complejo y cambiante (Skyttner, 2005).

1.2.1.7. Teoría de la Complejidad. Stacey (2003) ofrece un enfoque para comprender la naturaleza compleja de las organizaciones y los sistemas sociales. Esta teoría reconoce que los sistemas sociales son inherentemente complejos y se caracterizan por la multiplicidad de actores, las interacciones no lineales y los procesos emergentes impredecibles. La Teoría de la Complejidad se aparta de enfoques más tradicionales que tratan de reducir la realidad a modelos simplificados y lineales, y en su lugar abraza la incertidumbre y la ambigüedad como elementos fundamentales de la realidad organizativa.

La Teoría de la Complejidad, se fundamenta en varios principios clave que ayudan a comprender la naturaleza intrínsecamente compleja de los sistemas sociales. Reconoce la autonomía de los actores dentro de un sistema, quienes toman decisiones basadas en interpretaciones individuales. Además, destaca las interacciones no lineales entre estos actores, que pueden generar efectos impredecibles. La autoorganización es un aspecto fundamental, permitiendo que los sistemas generen estructuras ordenadas sin necesidad de un control centralizado. Estos sistemas están en constante adaptación a su entorno cambiante y coevolucionan con él (Stacey, 2003).

La importancia de la Teoría de la Complejidad radica en su capacidad para ofrecer un marco conceptual que se adapta a la realidad organizativa contemporánea, caracterizada por la incertidumbre, la ambigüedad y la interconexión de múltiples factores. En un mundo donde las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos y dinámicos, esta teoría proporciona herramientas y perspectivas para comprender mejor la naturaleza de estos

desafíos y abordarlos de manera efectiva. Al reconocer la autonomía de los actores y las interacciones no lineales, la Teoría de la Complejidad permite a los líderes y profesionales adoptar un enfoque más flexible y adaptativo hacia la gestión y el cambio organizacional. Además, al resaltar la auto organización y la adaptación constante, esta teoría fomenta la creación de entornos organizativos que sean más ágiles, innovadores y capaces de responder de manera proactiva a los cambios en su entorno. En resumen, la Teoría de la Complejidad ofrece un enfoque relevante y práctico para navegar por la complejidad inherente a las organizaciones modernas, promoviendo la capacidad de adaptación y la resiliencia en un mundo en constante evolución (Stacey, 2003).

1.2.1.8. Teoría del Control Organizacional. La Teoría del Control Organizacional es una corriente de pensamiento dentro del campo de la gestión y la teoría organizacional que se centra en cómo las organizaciones diseñan sistemas de control para influir en el comportamiento de sus miembros y alcanzar sus objetivos. Este enfoque considera que el control es una función esencial en la gestión organizativa, ya que permite coordinar las actividades, mantener el cumplimiento de los estándares y asegurar el logro de los objetivos estratégicos. La literatura sobre control organizacional abarca una amplia gama de temas, incluyendo los tipos de control (por ejemplo, control financiero, control de procesos, control de resultados), los mecanismos de control (como la supervisión directa, los sistemas de incentivos, los sistemas de información) y los efectos del control en el comportamiento y el desempeño organizacional (Flamholtz & Das, 1987).

La Teoría del Control Organizacional se fundamenta en varios enfoques y conceptos clave. Se distingue entre el control formal, que se establece a través de políticas, procedimientos y reglas explícitas, y el control informal, basado en normas sociales, valores compartidos y relaciones interpersonales. Los sistemas de control organizacional comprenden procesos y herramientas utilizadas para guiar y evaluar el desempeño, pudiendo

ser centralizados o descentralizados según la estructura y cultura de la organización. Además, esta teoría enfatiza la importancia de establecer responsabilidades claras y mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que los individuos y equipos cumplan con sus obligaciones. En un entorno dinámico y complejo, es crucial que estos sistemas de control sean adaptables y flexibles, permitiendo una respuesta ágil a los cambios internos y externos (Anthony & Govindarajan, 2007).

La Teoría del Control Organizacional es crucial para la gestión eficaz de las organizaciones, proporcionando un marco conceptual que asegura la alineación entre las metas estratégicas y las actividades diarias. En un entorno empresarial dinámico, los sistemas de control adaptativos permiten responder eficazmente a los cambios del mercado y las tecnologías emergentes, ofreciendo una ventaja competitiva. La teoría enfatiza la importancia de la responsabilidad y la rendición de cuentas, estableciendo mecanismos que aseguran el cumplimiento de obligaciones y mejoran la eficiencia operativa. Además, combina controles formales e informales para crear un entorno de trabajo positivo que fomenta la creatividad e innovación. En resumen, la Teoría del Control Organizacional es esencial para alcanzar objetivos estratégicos, promover la adaptabilidad y mantener un desempeño organizacional sostenible (Merchant & Van der Stede, 2017).

1.2.1.9. Teoría del Comportamiento Organizacional. La Teoría del Comportamiento Organizacional se centra en el estudio de cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones y cómo su comportamiento afecta el rendimiento organizacional. Este campo interdisciplinario abarca aspectos de la psicología, la sociología, la antropología y la gestión, y busca comprender y mejorar la efectividad organizacional mediante la gestión del comportamiento humano (Robbins & Judge, 2019).

La Teoría del Comportamiento Organizacional se fundamenta en varios principios clave. La motivación se centra en entender qué impulsa a los empleados y cómo influir en su motivación mediante recompensas y condiciones de trabajo adecuadas. El liderazgo estudia los estilos y teorías de liderazgo, y su impacto en la satisfacción y desempeño de los empleados. La dinámica de grupos analiza cómo las personas interactúan en grupos, incluyendo la toma de decisiones, cohesión y conflictos. La comunicación examina los procesos de comunicación dentro de la organización y su impacto en la eficiencia y moral del equipo. La cultura organizacional investiga los valores, creencias y normas compartidas que afectan el comportamiento y rendimiento organizacional. Finalmente, el cambio y desarrollo organizacional explora cómo las organizaciones pueden gestionar y adaptarse al cambio de manera efectiva, superando la resistencia y implementando estrategias adecuadas (Kreitner & Kinicki, 2013).

Con relación a la importancia de la Teoría del Comportamiento Organizacional es crucial para entender y mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Proporciona a los líderes y gerentes las herramientas necesarias para motivar a los empleados, mejorar la comunicación y gestionar eficazmente los equipos de trabajo. Además, esta teoría ayuda a identificar y abordar los problemas relacionados con la cultura organizacional y el cambio, permitiendo que las organizaciones se adapten mejor a las dinámicas del entorno empresarial (Yukl, 2013).

Comprender el comportamiento organizacional también es vital para la satisfacción y el bienestar de los empleados. Al mejorar las condiciones de trabajo, fomentar un liderazgo efectivo y promover una cultura organizacional positiva, las organizaciones pueden aumentar la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento y reduce la rotación de personal (Schein, 2010).

1.2.2. Teorías De La Gerencia De Proyectos

1.2.2.1. Teoría del Valor Ganado (Earned Value Management - EVM). La Teoría del Valor Ganado (EVM) es una metodología ampliamente utilizada en la gestión de proyectos que integra la medición del desempeño del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo. Esta técnica permite a los gerentes de proyecto evaluar de manera objetiva cómo está progresando un proyecto en comparación con el plan original, identificar desviaciones tempranas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Fleming & Koppelman, 2016).

Una de las ventajas clave de la Teoría del Valor Ganado es su capacidad para proporcionar una imagen completa del desempeño del proyecto en una sola medida, lo que facilita la comunicación y la toma de decisiones tanto para los equipos de proyecto como para los interesados (PMI, 2011). Además, al integrar el costo, el tiempo y el alcance del proyecto en una métrica coherente, la EVM ayuda a garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que se mantenga el enfoque en los objetivos del proyecto (Anbari, 2004).

Para implementar la Teoría del Valor Ganado de manera efectiva, es crucial establecer una línea base sólida que defina el alcance, el cronograma y el presupuesto del proyecto. Esto proporciona un punto de referencia claro para medir el desempeño y facilita la identificación de desviaciones significativas a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Fleming & Koppelman, 2016).

Además, la capacitación del equipo en los principios y prácticas de la Teoría del Valor Ganado es fundamental para el éxito de su implementación. Los miembros del equipo deben comprender cómo se calculan y utilizan las métricas de la EVM, así como su relevancia para el éxito general del proyecto (Anbari, 2004).

Por lo tanto, la Teoría del Valor Ganado es una herramienta poderosa para la gestión efectiva de proyectos, proporcionando a los gerentes de proyecto una visión integral del desempeño del proyecto y permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas para mantener el proyecto en curso y dentro de los límites establecidos.

1.2.2.2. Teoría de la Triple Restricción. La Teoría de la Triple Restricción es un marco fundamental en la gestión de proyectos que enfatiza la necesidad de equilibrar tres factores críticos: alcance, tiempo y costo. Estos elementos se representan típicamente como un triángulo, donde cualquier cambio en uno de los lados afecta inevitablemente a los otros dos (Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.), 2017). A continuación, se explora cada uno de estos componentes en mayor profundidad:

1. Alcance (Scope): El alcance de un proyecto define qué se va a entregar. Incluye los objetivos del proyecto, los productos, servicios o resultados específicos, y los requisitos que deben cumplirse. La gestión del alcance implica procesos como la recopilación de requisitos, la definición del alcance, la creación de la estructura de desglose del trabajo (WBS), la verificación del alcance y el control de cambios (Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.), 2017).

Una gestión deficiente del alcance puede llevar a problemas como la inflación del alcance ("scope creep"), donde se agregan tareas y requisitos no planificados que pueden desestabilizar el proyecto. Es crucial definir claramente el alcance al inicio y gestionar cualquier cambio de manera controlada (Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.), 2017).

2. Tiempo (Time): El tiempo en la gestión de proyectos se refiere al cronograma o calendario del proyecto. Incluye la planificación de actividades, la secuenciación de tareas, la estimación de la duración de las actividades y el desarrollo del cronograma del proyecto

(PMI, 2017). Herramientas como diagramas de Gantt, métodos de la ruta crítica (CPM) y análisis PERT son comúnmente utilizadas para gestionar el tiempo (Lock, 2020).

Retrasos en el cronograma pueden tener efectos dominó, causando aumentos en los costos y problemas de calidad. Por lo tanto, la gestión del tiempo no solo implica la creación de un cronograma realista, sino también la monitorización y el ajuste del mismo a medida que el proyecto avanza (PMI, 2017).

3. Costo (Cost): El costo abarca todos los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto, incluyendo mano de obra, materiales, equipos, tecnología y otros gastos. La gestión de costos implica procesos como la estimación de costos, la determinación del presupuesto y el control de costos (Lock, 2020).

Un presupuesto adecuado debe considerar todas las posibles contingencias y variaciones. La falta de control de los costos puede llevar a la falta de fondos para completar el proyecto, lo cual puede resultar en retrasos, reducción de alcance o incluso la cancelación del proyecto (Lock, 2020).

Interrelación de las Restricciones

La clave de la teoría de la triple restricción es entender cómo estos tres elementos están interconectados. Un cambio en uno de ellos generalmente requiere ajustes en los otros dos para mantener el equilibrio del proyecto. Por ejemplo:

Ampliación del alcance: Aumenta el tiempo y el costo (Kerzner, 2017; PMI, 2017).

Reducción del tiempo: Puede incrementar el costo y afectar la calidad o el alcance (Kerzner, 2017; PMI, 2017).

Reducción del costo: Puede limitar el alcance y/o prolongar el tiempo de entrega (Kerzner, 2017; PMI, 2017).

La gestión eficaz de un proyecto requiere monitorear y equilibrar constantemente estas tres restricciones. Herramientas y técnicas como el análisis del valor ganado (EVM), las reuniones de revisión de proyectos y los sistemas de control de cambios son esenciales para mantener el equilibrio entre alcance, tiempo y costo (Kerzner, 2017; PMI, 2017).

1.2.2.3. Teoría del Ciclo de Vida del Proyecto. La Teoría del Ciclo de Vida del Proyecto (TCVP) es un enfoque ampliamente utilizado en la gestión de proyectos para comprender y planificar las diferentes etapas por las que atraviesa un proyecto desde su concepción hasta su conclusión. Este enfoque reconoce que los proyectos pasan por fases distintas, cada una con sus propias características y requisitos únicos (Kerzner, 2017).

La fase de Inicio es crucial, ya que aquí se define el alcance del proyecto, se identifican los interesados clave y se establecen los objetivos generales. También se realiza una evaluación inicial de la viabilidad del proyecto (Pombo, 2015).

Durante la fase de Planificación, se desarrolla un plan detallado que establece las actividades necesarias, los recursos requeridos, el presupuesto y el cronograma del proyecto. Se identifican y gestionan los riesgos potenciales (PMI, 2017).

La etapa de Ejecución es donde se llevan a cabo las actividades planificadas. Se asignan recursos, se coordina el trabajo del equipo y se supervisa el avance del proyecto (Vargas, 2018).

En la fase de Seguimiento y Control, se monitorea el progreso del proyecto en comparación con el plan establecido. Se realizan ajustes según sea necesario para garantizar que el proyecto se mantenga dentro del alcance, el tiempo y el presupuesto previstos (Kerzner, 2017).

La fase final, Cierre, implica la finalización de todas las actividades del proyecto, la entrega de los resultados al cliente o usuario final, la evaluación del desempeño del proyecto y la documentación de lecciones aprendidas (Pombo, 2015).

1.2.2.4. Teoría de los Interesados (Stakeholder Theory). La Teoría de los Interesados, también conocida como Stakeholder Theory en inglés, es un marco conceptual utilizado en diversos campos, como la gestión empresarial, la ética y la responsabilidad social corporativa. Esta teoría sostiene que una organización no solo debe considerar a sus accionistas como los únicos interesados importantes, sino que también debe reconocer y gestionar las necesidades, preocupaciones e intereses de todas las partes interesadas que puedan verse afectadas por las acciones de la organización (Freeman, 1984).

Según la Teoría de los Interesados, las partes interesadas pueden incluir a los empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, grupos de interés público y el medio ambiente, entre otros (Donaldson & Preston, 1995). Cada una de estas partes interesadas tiene un interés legítimo en las actividades y decisiones de la organización, y la gestión eficaz de estas relaciones es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa.

La Teoría de los Interesados sugiere que las organizaciones deben adoptar un enfoque amplio y ético para la toma de decisiones, que tenga en cuenta no solo los intereses financieros de los accionistas, sino también el impacto social y ambiental de sus acciones (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Esto implica tomar decisiones que equilibren los intereses de todas las partes interesadas involucradas, buscando maximizar el valor para la sociedad en su conjunto, no solo para los accionistas o propietarios de la empresa.

Por consiguiente, la Teoría de los Interesados destaca la importancia de considerar y gestionar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas relevantes en las actividades empresariales, con el objetivo de lograr un equilibrio entre los intereses económicos, sociales y ambientales a largo plazo (Freeman, 1984).

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Control Interno

El Instituto de Auditores Internos de España, en 2013, describe el control interno como un proceso en el que participan el Consejo de Administración, la Dirección y todo el personal de una entidad. Este proceso tiene como objetivo ofrecer una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (p. 14).

Por su parte, Schuster, en 2012, define el control interno como un plan de organización que emplea métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa. La finalidad de este plan es proteger los activos, asegurar la fiabilidad y exactitud de los datos contables, fomentar la eficiencia operativa y cumplir con las políticas administrativas establecidas (p. 12).

Conforme a lo anterior se puede establecer que el Control Interno es un conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos que le permiten a una empresa evaluar si sus operaciones administrativas y financieras están siendo manejadas en forma transparente y correcta a fin de evitar el desperdicio de recursos, pérdida de activos, robos, fraudes o cualquier otra irregularidad que se presente.

1.3.1.1. Objetivos Del Control Interno. Para (Ledezma & Merino, 2011) los objetivos del Control Interno son:

Obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante sobre la cual se toman las decisiones en la organización.

Proteger los recursos empresariales y/o institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguros o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de la empresa.

Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones.

1.3.1.2. Importancia del Control Interno. En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones.

El Control Interno es importante porque ayuda a la entidad a conseguir las metas de desempeño y rentabilidad que se hayan propuesto emitiendo información financiera razonable dentro del marco de las leyes y demás reglamentos a las que esté sujeta la empresa.

1.3.1.3. Características del Control Interno. Para Hernández & Ortiz (2007) un sistema de control interno efectivo incluye la planificación organizacional de un negocio y adopta todos los sistemas y procesos de trabajo para cumplir con las siguientes características:

Protege los activos comerciales del robo y el despilfarro.

Garantiza el cumplimiento de las políticas comerciales y la ley del país.

Evalúa las funciones de cada empleado y funcionario para aumentar la eficiencia en la operación.

Asegura datos operativos y estados financieros verdaderos y confiables.

Hay que tener en cuenta que una organización empresarial, ya sea pequeña o grande, puede disfrutar de los beneficios de adoptar un sistema de control interno.

1.3.1.4. Instrumentos de control interno. Para Cepeda (2002), existen algunos factores comunes a cada organización e instrumentos específicos para construir un sistema de control interno adecuado para la mayoría de las organizaciones, los cuales son:

- 1) Sistema organizativo
- 2) Sistema de contabilidad

- 3) Auditoría interna
- 4) Cuadro
- 5) Balance general
- 6) Regulación de la calidad de los productos y servicios.

1.3.1.4.1. Sistema Organizativo. Para Cepeda (2002), el sistema organizativo debe ser de tal manera que el sistema de control interno se convierte en un proceso automático, lo que resulta en una importante disminución de las desviaciones del negocio. Organización interna, puestos de trabajo y sistematización de tareas organiza el trabajo en distintas unidades organizativas: departamentos, sectores, funciones de negocio, etc. Dentro de las unidades hay una tarea y determinación de la posición de trabajo. Las tareas detalladas son definidas para cada posición de trabajo junto con las prácticas de control. Por lo tanto, la responsabilidad de la gestión interna se determina el control.

Es fundamental destacar la relevancia de supervisar la participación de los trabajadores en el rendimiento de la empresa, y asegurar que una sola persona no se encargue de todas las fases del proceso empresarial. Por eso, el control debe formar parte de la estructura organizativa, contribuyendo no solo al éxito de las actividades empresariales, sino también a la mejora de la calidad de vida de las personas involucradas.

Gerentes de todas las organizaciones los niveles son responsables de que los cursos sean regulares y completos. el funcionamiento de las unidades de negocio, mientras que las unidades internas o los departamentos son responsables de un funcionamiento eficiente de sus controles internos. Competencia, autoridad y la responsabilidad debe definirse mediante actos internos para un funcionamiento a largo plazo sin conflictos internos.

1.3.1.4.2. Sistema De Contabilidad. Representa el instrumento clave del control interno debido a la cantidad e importancia de los datos que produce. Con sus segmentos (contabilidad, planificación, análisis y supervisión), debería desarrollar controles internos contables, ya que el alcance y la profundidad del examen del rendimiento por parte del control externo dependen principalmente de la fiabilidad del control interno contable.

El sistema contable es importante y extenso y cuenta con sus propios instrumentos de control interno como los siguientes:

- 1) Normas de contabilidad
- 2) Plan de cuentas
- 3) Regulación contable
- 4) Planes y programas de negocios, decisiones e instrucciones
- 5) Sistema de contabilidad de costes
- 6) Documentación.

1.3.1.4.3. Auditoría Interna. Es una unidad separada en la organización que supervisa el funcionamiento de los controles internos y estima su eficiencia. Al recopilar y probar las pruebas, la auditoría interna proporciona una evaluación profesional del sistema de control interno y da recomendaciones si se detectan debilidades. Si la organización no tiene auditoría interna, debería utilizar más intensamente otros instrumentos de control interno, y organizar una comisión profesional separada para llevar a cabo el análisis de su sistema de control interno.

1.3.1.4.4. Cuadro. Es un factor clave para alcanzar los objetivos de negocio establecidos y llevar a cabo la supervisión interna. Un cuadro profesional cualitativo es un recurso raro y constantemente perdido. El desarrollo y funcionamiento de un sistema de control interno depende de su estructura y competencia. El fortalecimiento de los cuadros

mejora el sistema de controles internos y, por lo tanto, contribuye a mejorar la eficiencia empresarial de la empresa.

1.3.1.4.5. El balance general. Es un control muy complejo instrumento. Se trata de una obligación legal que debe cumplirse una vez que un año, generalmente al final del año, y se incorpora en el estado financiero anual. El objetivo es determinar el estado real de los activos y las fuentes. En casos excepcionales (fusiones, separaciones, escisiones, escisiones, trasposos, robos, etc.), el balance también puede ser solicitado a lo largo de todo el año. Por lo general, los balances adicionales son parciales, mientras que los balances de fin de período deben estar completos. Es una obligación legal, pero se lleva a cabo por orden de un gerente. Hay una comisión que lo produce y elabora el informe, que se envía al consejo de administración para su consideración y aceptación. El Consejo de Administración aprueba el balance.

1.3.1.4.6. Regulación de la calidad de los productos y servicios. Es conectadas a las normas como requisitos mínimos de calidad para bienes y servicios. Aumento de la demanda del mercado, competencia, ecología, globalización y otros factores han contribuido a la aparición y al desarrollo de la gestión de calidad del producto. La serie ISO 9000 de normas apareció en Europa con una tendencia del desarrollo constante y la ampliación.

1.3.2. Metodología De Control Interno COSO III

En mayo de 2013, la Comisión Treadway, presentó la tercera adaptación del Marco Integrado de Control Interno COSO III, un documento muy esperado por muchas pequeñas empresas alrededor del mundo. Este marco ofrece guías sobre control interno, gestión de riesgos y fraude, con el objetivo de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño. Mantilla (2005) también se refiere a este documento en sus trabajos.

Según el Instituto de Auditores Internos de España (2013), el COSO III "permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener de manera eficiente y efectiva sistemas de control interno. Esto les ayudará a aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios en su entorno operativo y de negocio" (p. 9).

Componentes

El Marco instaure diecisiete principios que incorporan los conceptos primordiales de cada componente. Estos principios provienen directamente de los componentes, y una entidad puede lograr un control interno efectivo si los aplica todos. Estos principios se aplican a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Aquí se enumeran los principios que sustentan los componentes del Control Interno COSO III:

1.3.2.1. Entorno de Control. Es denominado el conjunto de normas, procesos y estructuras, que conforman la base sobre la cual se debe desarrollar el control interno de una empresa. La gerencia y los directivos son los encargados de establecer las directrices, subrayando la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados en la entidad. La Dirección refuerza estas expectativas en todos los niveles de la organización (Aular, 2019).

El entorno de control abarca la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros que permiten al Consejo cumplir con sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad. Además, incluye el proceso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño y los esquemas de compensación que incentivan la responsabilidad por los resultados (AUDITTOOL, 2015).

1.3.2.2. Evaluación de Riesgos. Toda organización se enfrenta a diversos riesgos que pueden originarse tanto de factores externos como internos. El riesgo se entiende como la probabilidad de que se presente un evento que impacte de manera negativa en el alcance de los objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso continuo y en constante cambio, enfocado en identificar y analizar aquellos riesgos que podrían obstaculizar el logro de dichos objetivos. Estos riesgos se consideran en relación con las tolerancias de riesgo establecidas por la entidad, y la evaluación de riesgos es fundamental para determinar cómo gestionarlos (Amanuel, Tadesse, Regina, & Parker, 2022).

Un paso previo para la evaluación de riesgos es establecer objetivos claros a diferentes niveles de la entidad. La gerencia define estos objetivos en las categorías de operaciones, presentación de informes y cumplimiento, con suficiente claridad para poder identificar y analizar los riesgos asociados. Además, la dirección evalúa la idoneidad de estos objetivos para la entidad. También es importante que la gerencia considere el impacto de posibles cambios en el entorno externo y en su propio modelo de negocio, ya que estos cambios pueden afectar la eficacia del control interno (AUDITOOL, 2015).

1.3.2.3. Actividades de Control. Las actividades de control son acciones establecidas mediante políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia y mitigar los riesgos en la consecución de los objetivos. Se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, abarcando diversas etapas de los procesos de negocio y del entorno tecnológico. Estas actividades pueden ser preventivas e incluyen tanto tareas manuales como automatizadas, como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y evaluaciones del rendimiento empresarial.

La segregación de funciones se incorpora comúnmente en la selección y desarrollo de estas actividades de control. Cuando no es factible separar funciones, la dirección opta por desarrollar alternativas para asegurar un control efectivo (AUDITOOL, 2015).

1.3.2.4. Información y comunicación. La información es fundamental para que la entidad pueda cumplir con sus responsabilidades de control interno y apoyar el logro de sus objetivos. La gerencia obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad procedente de fuentes internas y externas para respaldar el funcionamiento de los demás componentes del control interno.

La comunicación es un proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. Internamente, facilita la difusión de información a través de la organización, permitiendo que fluya de arriba hacia abajo y en sentido horizontal. Esto asegura que el personal reciba un mensaje claro de la alta dirección sobre la importancia de tomar en serio las responsabilidades de control.

Externamente, la comunicación tiene dos aspectos: facilita la recepción de información externa relevante y proporciona respuestas a las necesidades y expectativas de partes externas (AUDITTOOL, 2015).

1.3.2.5. Actividades de Supervisión. Se utilizan evaluaciones continuas, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para aplicar los principios en cada componente, está presente y funciona correctamente. Las evaluaciones continuas, integradas en los procesos institucionales a diversos niveles de la entidad, proporcionan información de manera oportuna.

Las evaluaciones periódicas, realizadas en intervalos regulares, varían en alcance y frecuencia según la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de gestión. Las conclusiones se evalúan según los criterios establecidos por reguladores, organismos normativos reconocidos o la propia administración y consejo de administración. Cualquier deficiencia identificada se comunica a la administración y al consejo de administración según sea necesario (AUDITTOOL, 2015).

1.3.3. Componentes y principios del Sistema de Control Interno.

El Marco define diecisiete principios que encapsulan los conceptos esenciales de cada componente. Estos principios son extraídos directamente de los componentes, permitiendo a la entidad lograr un control interno efectivo al aplicarlos todos. Cada principio es aplicable a las operaciones, informes y objetivos de cumplimiento. A continuación, se detallan los principios que sustentan los componentes del control interno (Silva, 2005).

1.3.3.1. Entorno de control. La organización muestra un compromiso firme con la integridad y los valores éticos.

El consejo de administración se mantiene independiente de la gerencia y supervisa el desarrollo y desempeño del control interno.

La gerencia, bajo la supervisión de la junta directiva, establece estructuras organizativas, líneas de reporte, y asigna autoridades y responsabilidades adecuadas para alcanzar los objetivos.

La organización se compromete a atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos.

La organización responsabiliza a los individuos por sus roles en el control interno y el logro de objetivos.

1.3.3.2. Evaluación de riesgos. La organización define claramente sus objetivos para identificar y evaluar los riesgos asociados.

Identifica los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza para determinar cómo gestionarlos.

Considera el riesgo de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.

Identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno.

1.3.3.3. Actividades de control. Selecciona y desarrolla actividades de control que mitiguen los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.

Implementa controles sobre la tecnología para apoyar el logro de objetivos.

Despliega actividades de control a través de políticas que establecen expectativas y procedimientos que las implementan.

1.3.3.4. Información y comunicación. Obtienen y utilizan información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno.

Comunica internamente la información necesaria, incluidos objetivos y responsabilidades de control interno, para apoyar su operación.

Se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

1.3.3.5. Actividades de seguimiento. Realiza evaluaciones continuas y/o periódicas para verificar la presencia y funcionamiento de los componentes del control interno.

Evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo alta gerencia y junta directiva según corresponda.

1.3.4. Proyecto

Un proyecto, más allá de ser un esfuerzo temporal, representa una herramienta estratégica fundamental para las organizaciones y equipos de trabajo. Al abordar una serie de actividades cuidadosamente planificadas, un proyecto no solo busca alcanzar un objetivo específico, sino que también tiene la capacidad de impulsar el cambio, la innovación y el progreso en diversos contextos (Project Management Institute, Inc., 2021).

La naturaleza temporal de un proyecto implica un inicio y un fin claramente definidos, proporcionando una estructura y un marco de tiempo para medir el progreso y evaluar la efectividad de las acciones tomadas. Esta característica también permite ajustar estrategias y adaptarse a cambios a medida que avanza el proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

Todo proyecto tiene una serie de objetivos específicos que marcan su singularidad. Estos pueden ser metas tangibles, como desarrollar un nuevo producto, implementar un sistema o construir una infraestructura, o metas más abstractas, como mejorar procesos internos, optimizar recursos o generar conocimiento (Project Management Institute, Inc., 2021).

La gestión de proyectos, como disciplina clave, desempeña un papel esencial. Implica la toma de decisiones estratégicas, la asignación eficiente de recursos, la coordinación de equipos multidisciplinarios y la evaluación constante de los resultados. Además, la gestión de proyectos no solo se centra en la consecución de metas, sino que también aborda la calidad, la eficiencia y la satisfacción de las partes interesadas involucradas (Equipo Vértice, 2007).

En última instancia, un proyecto es una herramienta dinámica que permite a las organizaciones abordar desafíos, capitalizar oportunidades y materializar visiones. Su éxito radica en la habilidad para adaptarse a un entorno cambiante, aprender de la experiencia y aplicar las lecciones aprendidas para mejorar continuamente los enfoques futuros (Equipo Vértice, 2007).

1.3.4.1. Fases de un proyecto. Las fases de un proyecto representan una secuencia lógica de actividades que brindan estructura y coherencia al proceso de gestión. Cada fase cumple un propósito específico y contribuye al éxito general del proyecto (Álvarez, 2004).

Inicio: En esta fase, se sientan los fundamentos del proyecto. Es esencial invertir tiempo en comprender a fondo los objetivos y expectativas del cliente o partes interesadas. Esto asegura que el proyecto tenga una dirección clara y un propósito bien definido desde el principio. Además, formar un equipo de proyecto cohesionado en esta etapa es crucial, ya que establece los cimientos para una colaboración efectiva (Álvarez, 2004).

Planificación: La fase de planificación es esencial para trazar una hoja de ruta detallada. La elaboración de un plan integral no solo ayuda a asignar recursos y establecer un cronograma realista, sino que también sirve como referencia crucial durante la ejecución. En esta fase, la identificación proactiva de posibles riesgos y la elaboración de estrategias para abordarlos son prácticas que contribuyen a la resiliencia del proyecto (Equipo Vértice, 2007).

Ejecución: Es la etapa en la que las ideas y planes toman forma. La ejecución eficiente implica una comunicación clara y una supervisión cuidadosa. Un liderazgo sólido es esencial para mantener la moral del equipo y abordar cualquier desafío que surja durante la implementación. La calidad y consistencia en la ejecución sientan las bases para el éxito del proyecto (Equipo Vértice, 2007).

Seguimiento y Control: La monitorización constante durante esta fase permite la identificación temprana de desviaciones respecto al plan. El seguimiento y control continuo proporcionan la flexibilidad necesaria para realizar ajustes según sea necesario. La gestión proactiva de riesgos y la toma de decisiones informadas garantizan que el proyecto se mantenga en el camino correcto (Álvarez, 2004).

Cierre: La fase de cierre no solo implica la entrega física del proyecto, sino también una evaluación reflexiva. Documentar lecciones aprendidas y cerrar de manera adecuada todas las actividades es esencial para la mejora continua. Además, obtener la aprobación de

los stakeholders brinda una sensación de logro y asegura la satisfacción del cliente (Álvarez, 2004).

Por lo tanto, para Álvarez (2004), estas fases no solo son pasos en un proceso, sino elementos interconectados que trabajan sinérgicamente para garantizar el éxito del proyecto desde su concepción hasta su cierre. Cada fase tiene un papel crítico que contribuye al logro de los objetivos finales del proyecto.

1.3.4.2. Componentes de un proyecto. Para Méndez (2020), los componentes de un proyecto son los cimientos esenciales que no solo determinan su estructura, sino que también desempeñan un papel crucial en el logro de sus metas. Cada uno de estos elementos cumple una función vital en la planificación y ejecución, contribuyendo al éxito global del proyecto. A continuación, se examinará minuciosamente cada componente con una sólida argumentación según Méndez (2020):

1.3.4.2.1. Objetivos Del Proyecto. Los objetivos son la esencia misma de cualquier proyecto. Establecer metas claras y alcanzables proporciona una guía que dirige cada decisión y actividad. La alineación constante con estos objetivos asegura coherencia y enfoque, siendo esenciales para definir el éxito del proyecto (Méndez, 2020).

1.3.4.2.2. Alcance del Proyecto. La definición precisa del alcance implica la identificación y documentación exhaustiva de todas las actividades y entregables previstos. Este componente actúa como un límite, evitando la expansión descontrolada y contribuyendo a la gestión efectiva de expectativas. Un alcance bien definido minimiza riesgos asociados a cambios no planificados (Méndez, 2020).

1.3.4.2.3. Recursos. Los recursos, que abarcan aspectos humanos, materiales y financieros, son fundamentales. La asignación eficiente de estos recursos equilibra calidad, tiempo y costos. Una gestión estratégica de los recursos contribuye directamente a la eficacia y eficiencia general del proyecto (Méndez, 2020).

1.3.4.2.4. Equipo de Proyecto. El equipo de proyecto juega un papel crucial en la implementación exitosa. La variedad de habilidades y perspectivas de cada miembro promueve una colaboración sólida. La cohesión del equipo, un liderazgo efectivo y una comunicación clara son fundamentales para optimizar el rendimiento del equipo (Méndez, 2020).

1.3.4.2.5. Plan De Proyecto. El plan de proyecto es como el mapa detallado que guía la ejecución. Contiene la programación, la asignación de tareas, el cronograma y las estrategias para evitar problemas. Esta parte proporciona una visión organizada y comprensible de cómo se desarrollará el proyecto, siendo fundamental para gestionarlo de manera efectiva (Méndez, 2020).

1.3.4.2.6. Riesgos Y Mitigación. Es crucial identificar riesgos de manera anticipada y planificar estrategias para mitigarlos. Esto nos ayuda a enfrentar posibles desafíos de manera proactiva y asegura que el proyecto sea resistente frente a lo inesperado (Méndez, 2020).

1.3.4.2.7. Comunicación. La comunicación efectiva, tanto interna como externa, es esencial. Establecer canales claros, mantener informadas a todas las partes interesadas y abordar cualquier problema de comunicación son componentes cruciales durante todo el proyecto (Méndez, 2020).

1.3.4.2.8. Calidad. Asegurarse de que todo lo entregado cumpla con los estándares establecidos es fundamental. Implementamos controles de calidad, revisiones y garantías para garantizar que el proyecto alcance los niveles de excelencia deseados (Méndez, 2020).

1.3.4.2.9. Costos y Presupuesto. La gestión financiera es crítica; implica un presupuesto detallado y un monitoreo constante de los costos. Esto asegura que el proyecto se mantenga dentro de los límites financieros establecidos y evita desviaciones presupuestarias (Méndez, 2020).

1.3.4.2.10. Evaluación y Mejora Continua. Se enfoca en evaluar el rendimiento del proyecto en cada etapa y aprender de nuestras experiencias pasadas. La mejora continua implica ajustar estrategias y procesos para proyectos futuros, lo que contribuye a la madurez y eficacia de la organización (Méndez, 2020).

Estos componentes interactúan de manera sinérgica para formar la estructura integral de un proyecto exitoso. Gestionarlos de manera efectiva asegura que el proyecto logre sus objetivos de manera eficiente y cumpla con las expectativas de todas las partes interesadas. Prestar atención meticulosa a cada componente es clave para el desarrollo y la conclusión exitosa de cualquier proyecto.

1.3.4.3. Tipos de proyectos. Según León (2007), los proyectos se diversifican en distintas categorías, cada una con características únicas que responden a necesidades específicas. A continuación, exploramos algunos de los tipos de proyectos más comunes:

Proyectos de Construcción: Se centran en la edificación o modificación de estructuras físicas como edificios, carreteras o puentes. Requieren la coordinación de diversos recursos y equipos para lograr la infraestructura deseada.

Proyectos de Tecnología de la Información (TI): Enfocados en el desarrollo, implementación y gestión de sistemas de información, software, hardware y soluciones tecnológicas. Incluyen aspectos como desarrollo de aplicaciones, ciberseguridad e infraestructura tecnológica.

Proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D): Orientados a la generación de nuevos conocimientos y la creación de soluciones innovadoras en campos científicos, tecnológicos u otros que requieran exploración y descubrimiento.

Proyectos Sociales y Humanitarios: Destinados a abordar problemas sociales, promover el bienestar comunitario o brindar asistencia humanitaria. Incluyen iniciativas de desarrollo comunitario, programas educativos y proyectos de ayuda en situaciones de crisis.

Proyectos de Desarrollo de Productos: Enfocados en la creación y mejora de productos, desde la investigación de mercado hasta el diseño, la producción y el lanzamiento al mercado.

Proyectos de Eventos: Proyectos temporales para la planificación y ejecución de eventos como conferencias, conciertos, ferias comerciales o ceremonias. Requieren una gestión detallada del tiempo y los recursos.

Proyectos de Energía: Involucran el desarrollo de fuentes de energía renovable, la construcción de plantas de energía y proyectos relacionados con la eficiencia energética, cruciales para abordar desafíos en el sector energético.

Proyectos de Desarrollo Organizacional: Centrados en mejorar la eficacia y eficiencia de una organización mediante cambios en la estructura, la cultura organizacional, la formación del personal y la implementación de nuevas tecnologías.

Proyectos de Marketing: Destinados a la promoción y comercialización de productos o servicios, con estrategias publicitarias, estudios de mercado y lanzamientos de campañas.

Proyectos de Infraestructura Urbana: Enfocados en el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras urbanas como sistemas de transporte, redes de agua y alcantarillado, y áreas recreativas.

1.3.4.4. Ciclo de vida de la gestión de un proyecto. Según Bautista (2007), el ciclo de vida de la gestión de proyectos es un modelo estructurado que define las etapas y fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Este enfoque organizado permite a los gestores comprender y controlar el desarrollo del proyecto de manera efectiva. A continuación, se detallan las principales etapas del ciclo de vida de la gestión de proyectos según Bautista (2007):

Concepción: En esta primera etapa, se exploran las necesidades y se da forma a la idea del proyecto. Como actividades clave están la evaluación de viabilidad, identificación de las partes interesadas y establecimiento de objetivos iniciales (Bautista, 2007).

Planificación: Se elabora un plan detallado que guiará la ejecución del proyecto. Se realiza el desarrollo del cronograma, asignación de recursos, identificación de riesgos y elaboración de presupuestos (Bautista, 2007).

Ejecución: La planificación se pone en acción, los equipos realizan las tareas asignadas y se gestionan los recursos según lo previsto. Coordinación del equipo, gestión de proveedores, seguimiento del cronograma y control de calidad (Bautista, 2007).

Monitoreo y Control: En esta fase se lleva a cabo un seguimiento constante del avance del proyecto, se supervisan los parámetros clave y se implementan acciones correctivas según sea necesario. Además, se realiza la supervisión de indicadores clave de rendimiento, gestión de cambios y manejo de riesgos (Bautista, 2007).

Cierre: Se completa el proyecto y se cierran todas las actividades y contratos pendientes. Se lleva a cabo la evaluación del proyecto, documentación de lecciones aprendidas, entrega de productos finales y cierre de cuentas (Bautista, 2007).

Este enfoque de ciclo de vida brinda una estructura que ayuda a los gestores a ajustarse a los cambios, prever desafíos y optimizar el desempeño del proyecto en todas sus fases. Al comprender y aplicar este ciclo de manera efectiva, los equipos de gestión pueden incrementar notablemente sus probabilidades de éxito al ejecutar proyectos complejos (Bautista, 2007).

1.3.4.5. Modelos de madurez de gestión de proyectos. Los modelos de madurez en gestión de proyectos representan un enfoque fundamental para evaluar y clasificar el grado de desarrollo y eficacia de las prácticas de gestión dentro de una organización. Estos modelos no solo ofrecen un marco de referencia sólido, sino que también actúan como guías estratégicas para el progreso continuo en la capacidad de gestión de proyectos (Barato, 2017). A continuación, se detallan algunos de los modelos de madurez más reconocidos en este ámbito según el autor Barato (2017):

Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos (PMMM): También conocido como el modelo de madurez de SEI, este enfoque se centra en evaluar la capacidad organizativa para la gestión de proyectos. Establece cinco niveles de madurez, desde una fase inicial hasta llegar a un estado optimizado (Barato, 2017).

Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3): El OPM3, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), se centra en evaluar y mejorar la habilidad de las organizaciones para gestionar proyectos, programas y carteras. Este modelo se enfoca en tres aspectos fundamentales: procesos, resultados y capacidades (Barato, 2017).

Modelo de Evaluación de Capacidad del Proceso (CMMI): Aunque inicialmente diseñado para la mejora de procesos de software, el CMMI se ha expandido a diversas áreas, incluida la gestión de proyectos. Evalúa la madurez de los procesos en cinco niveles, desde una fase inicial hasta alcanzar un estado optimizado (Barato, 2017).

Modelo de Madurez en Dirección de Proyectos (P2M): Desarrollado por la Project Management Association of Japan (PMAJ), el P2M se enfoca en mejorar la gestión de proyectos a través de ocho áreas clave, abordando aspectos como la estrategia, la gobernabilidad y la ética (Barato, 2017).

Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Prado-MMGP): Propuesto por el experto en gestión de proyectos, Vargas (2018), este modelo evalúa la madurez de las organizaciones en la gestión de proyectos, centrándose especialmente en la eficiencia de los procesos, el conocimiento y la estrategia (Barato, 2017).

Modelo de Madurez de Proyectos de Software (SWPM): El SWPM está especialmente diseñado para la gestión de proyectos de software, evaluando la madurez en cinco niveles y proporcionando directrices para mejorar la capacidad de gestión en este campo (Barato, 2017).

Estos modelos de madurez son herramientas útiles para que las organizaciones evalúen sus prácticas de gestión de proyectos, ayudándolas a avanzar hacia niveles superiores de eficiencia y excelencia en la ejecución de proyectos (Barato, 2017).

1.3.5. Guía PMBOK

La Guía PMBOK, que significa "Project Management Body of Knowledge" o "Cuerpo de Conocimiento en Dirección de Proyectos", es reconocida internacionalmente como el estándar para la gestión de proyectos. Desarrollada por el Project Management Institute, Inc. (2021), esta guía proporciona un marco completo que incluye las mejores prácticas y los procesos fundamentales en la dirección de proyectos (Project Management Institute, Inc., 2021). A continuación, se describen aspectos clave relacionados con la Guía PMBOK:

Proceso de Desarrollo: Según la Guía PMBOK, el desarrollo de un proyecto se divide en cinco etapas principales: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Cada una de estas etapas se enfoca en aspectos particulares de la gestión del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

Áreas de Conocimiento: La guía identifica diez áreas de conocimiento que abarcan diferentes aspectos de la gestión de proyectos. Estas áreas incluyen la gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados y la integración de estos elementos (Project Management Institute, Inc., 2021).

1.3.5.1. Gestión de la Integración del Proyecto. La Gestión de la Integración del Proyecto es esencial para la dirección de proyectos, tal como lo describe la Guía PMBOK del Project Management Institute. Esta área de conocimiento se encarga de coordinar y consolidar todos los aspectos del proyecto, asegurando que estén alineados con los objetivos y metas establecidos (Project Management Institute, Inc., 2021).

La Gestión de la Integración del Proyecto asegura que todas las partes del proyecto estén alineadas y trabajen hacia un objetivo común. La coordinación efectiva y la consolidación de los elementos del proyecto son esenciales para lograr una ejecución exitosa y cumplir con los objetivos establecidos (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión del Alcance del Proyecto: La gestión del alcance del proyecto es una parte crucial de la dirección de proyectos según la Guía PMBOK del Project Management Institute. Este aspecto se centra en definir, gestionar y controlar lo que está incluido y lo que no está incluido en los límites del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

La gestión del alcance del proyecto es esencial para garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos establecidos y se entregue de manera exitosa dentro de los límites definidos. Un alcance claro y bien gestionado contribuye a evitar desviaciones, minimizar riesgos y mantener la satisfacción de los stakeholders a lo largo del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión del Tiempo: La gestión del tiempo en un proyecto es fundamental para garantizar su éxito. Basándonos en la Guía PMBOK del Project Management Institute (2021), esta área de conocimiento se centra en planificar, seguir y controlar el tiempo necesario para completar un proyecto.

La gestión del tiempo en un proyecto es esencial para garantizar que las actividades se completen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Un cronograma bien elaborado y gestionado contribuye a la ejecución exitosa del proyecto, permitiendo a los equipos cumplir con los plazos y objetivos definidos (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de los Costos del Proyecto: La gestión de los costos del proyecto es crucial en la dirección de proyectos, según la Guía PMBOK del Project Management Institute (2021). Esta área se enfoca en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos asociados con la ejecución del proyecto.

La gestión de los costos del proyecto es esencial para asegurar que el proyecto se ejecute dentro de los límites presupuestarios establecidos y que los recursos se utilicen de manera eficiente. Un control efectivo de los costos contribuye a la viabilidad financiera del proyecto y ayuda a prevenir sorpresas financieras durante su ejecución (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de la Calidad del Proyecto: La Gestión de la Calidad del Proyecto es esencial en la dirección de proyectos, según la Guía PMBOK del Project Management Institute. Esta área se centra en garantizar que el proyecto cumpla con los estándares de calidad establecidos y satisfaga las expectativas de los interesados (Project Management Institute, Inc., 2021).

El objetivo principal es asegurar que tanto los productos como los procesos del proyecto se ajusten a los estándares de calidad. Al implementar buenas prácticas y procesos de calidad, se busca mejorar la satisfacción del cliente, reducir el riesgo de errores y contribuir al éxito general del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: La gestión de los recursos humanos en un proyecto es fundamental según la guía del PMBOK del Project Management Institute (2021). Este aspecto se enfoca en planificar, adquirir, desarrollar y gestionar al equipo de trabajo.

Una gestión efectiva de los recursos humanos es clave para el éxito de cualquier proyecto. Contar con un equipo competente, bien dirigido y motivado aumenta significativamente las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente y satisfactoria (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: La gestión de las comunicaciones en un proyecto es fundamental y está claramente detallada en la Guía PMBOK del Project Management Institute. Esta área se enfoca en cómo planificamos, creamos, distribuimos, almacenamos y recuperamos la información relacionada con el proyecto.

Mantener una comunicación efectiva es clave para que todos los involucrados estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos del proyecto. Cuando la comunicación fluye bien, es más fácil minimizar riesgos y resolver problemas de manera proactiva. Esto ayuda a asegurar que el proyecto avance de manera fluida y eficiente, manteniendo a todos en la misma página (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de los Riesgos del Proyecto: La gestión de riesgos en los proyectos es una disciplina esencial en la dirección de proyectos, según la Guía PMBOK del Project Management Institute (2021). Esta práctica contribuye enormemente a la resiliencia y al éxito de los proyectos al anticipar y abordar de manera proactiva las incertidumbres.

Enfrentar los riesgos de forma planificada y efectiva es clave para minimizar los impactos negativos y aprovechar las oportunidades potenciales (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es fundamental dentro de la dirección de proyectos, según la Guía PMBOK del Project Management Institute, Inc. (2021). A través de esta gestión, se asegura que los recursos externos necesarios para el proyecto se obtengan de manera eficaz, minimizando riesgos y maximizando el valor tanto para el proyecto como para la organización. Este proceso desempeña un papel crucial en garantizar que las adquisiciones contribuyan de manera significativa al éxito global del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2021).

Gestión de los Interesados del Proyecto: La Gestión de los Interesados del Proyecto es esencial para dirigir proyectos, según la Guía PMBOK del Project Management Institute, Inc. (2021). Esta área se asegura de que todas las personas involucradas estén bien atendidas, informadas y contentas durante todo el proyecto. Cuando se manejan bien los interesados, no solo se aumentan las posibilidades de éxito del proyecto, sino que también se fortalecen las relaciones positivas con todos los involucrados (Project Management Institute, Inc., 2021).

2. Problema De Investigación

La eficiencia en la gestión empresarial es crucial para alcanzar los objetivos, requiriendo planificación y ejecución coherente (Mallar, 2010). La creciente complejidad demanda información cualitativa, oportuna y confiable (Universidad Tecnológica de Pereira, 2018). La supervisión interna parcial ha resultado insuficiente, impulsando la necesidad de un sistema completo y permanente de control interno.

Aunque la supervisión es responsabilidad de la alta dirección, la administración enfrenta desafíos por el tiempo necesario y el conocimiento específico requerido (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). Esto subraya la necesidad de un enfoque integral y eficiente en la gestión de recursos financieros y operativos. Los controles internos son fundamentales para gestionar riesgos y reducir fraudes (Aular, 2019). El Marco Integrado de Control Interno de COSO proporciona una estructura reconocida internacionalmente más allá de la supervisión convencional, buscando eficiencia y optimización de recursos en un entorno dinámico.

La implementación del COSO III no solo beneficia a la Ferretería Tools and Services SAS, sino también a los pequeños comerciantes y microempresarios del sector ferretero en Neiva, quienes enfrentan fracasos por falta de segregación de funciones y estándares de calidad y transparencia ética (AUDITOOL, 2015). La propuesta metodológica busca mejorar controles administrativos, fomentando sostenibilidad y crecimiento. Implementar un sistema basado en COSO III permite a los empresarios salir de su zona de confort y proyectar el crecimiento de sus empresas mediante una base sólida en controles administrativos. Los resultados esperados incluyen una evaluación exhaustiva de los componentes del COSO III, identificando debilidades y fortalezas, e implementando mejoras para una base sólida de controles administrativos y mejora continua.

En el sector ferretero, se destacan metodologías como SCRUM, PMBOK, PMR 4 y SCOR. Las empresas deben elegir y adaptar el enfoque más apropiado según su naturaleza. Ferretería Tools and Services S.A.S. podría beneficiarse al adaptar un enfoque del PMBOK para alinear su estrategia empresarial con la naturaleza del proyecto.

Tras un análisis detallado, dos metodologías se identificaron como adecuadas para la gestión de proyectos en la ferretería: PMBOK y PMR 4. PMBOK ha demostrado buenos resultados en rendimiento y satisfacción de los clientes (Ghimire & Biswakarma, 2017). PMR 4, basada en prácticas del PMI y adaptada por el BID, es adecuada para proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe.

La Ferretería Tools and Services S.A.S., ubicada en Neiva, enfrenta desafíos significativos a pesar de sus 13 años en el mercado. Irregularidades en ventas y cobranzas en 2022 afectaron comercial, administrativa y contablemente, exacerbadas por un crecimiento que ha complejizado operaciones y procesos internos. La falta de control sobre el inventario ha generado desabastecimientos y excesos perjudiciales, comprometiendo la exactitud de los registros contables y la generación de informes financieros precisos. La falta de un sistema de control interno en ventas también es crítica, destacándose la falta de motivación, programas de capacitación, planificación inadecuada, insuficiente coordinación y ausencia de segregación de funciones y supervisión.

La adopción de COSO III busca efectividad, eficiencia de operaciones, confiabilidad financiera y cumplimiento legal (Estupiñán, 2015). Sin embargo, la ferretería carece de un sistema administrativo-financiero definido. Las oficinas de control interno, proporcionando información imparcial y objetiva, son clave para la toma de decisiones responsable y transparente. La carencia de un Sistema de Control Interno sólido lleva a ineficiencia operativa, pérdida de oportunidades y exposición a riesgos innecesarios.

Es urgente implementar un Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, reconocida internacionalmente. Aplicar técnicas y herramientas del PMBOK se propone como un enfoque integral para mejorar la gestión empresarial y garantizar competitividad y éxito futuro.

La pregunta central que guía esta investigación es: **¿Cómo diseñar e implementar eficazmente un Sistema de Control Interno basado en el COSO III, utilizando las técnicas y herramientas del PMBOK, para mejorar los procesos de gestión empresarial de la Ferretería Tools and Services S.A.S. en Neiva?**

El objetivo principal de esta tesis es diseñar un Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, aplicando las técnicas y herramientas del PMBOK, para mejorar los procesos de gestión empresarial en la Ferretería Tools and Services S.A.S. Este sistema buscará proporcionar una solución integral a las deficiencias operativas y de gestión de riesgos detectadas, asegurando la confiabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones legales, con la meta de garantizar la competitividad y éxito futuro de la empresa en un mercado dinámico y competitivo.

Para alcanzar este objetivo, se realizará un diagnóstico detallado de los procesos de gestión empresarial de la ferretería. Esto permitirá identificar áreas que necesitan mejorar y determinar qué requerimientos específicos debemos abordar según el Modelo COSO III. Después, se creará un diseño preliminar del Sistema de Control Interno, enfocándonos en detectar y proponer soluciones para las deficiencias operativas y de gestión de riesgos que se encuentren. Por último, se desarrollará un plan detallado de capacitación para el personal, con el objetivo de prepararlos para la implementación futura del sistema y fomentar una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos y la mejora continua.

La ejecución del COSO III, junto con las técnicas de la metodología PMBOK en la Ferretería Tools and Services S.A.S., busca además de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, sino que también promueve asegurar la confiabilidad de la información financiera al igual que el cumplimiento de las obligaciones legales. Este enfoque integral y estructurado le permitirá a la empresa afrontar los desafíos actuales y futuros, garantizando su competitividad y éxito en un entorno empresarial en constante transformación.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Definir una propuesta de Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, para el sector ferretero, caso de estudio Ferretería Tools and Services S.A.S. de la ciudad de Neiva, usando las técnicas y herramientas del PMBOK, con el propósito de mejorar sus procesos de gestión empresarial.

3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión empresarial de la Ferretería Tools and Services SAS, identificando las áreas de mejora y las necesidades específicas en relación con los lineamientos del Modelo COSO III.

Elaborar un diseño preliminar de un Sistema de Control Interno que cumpla con los principios del COSO III y las mejores prácticas del PMBOK, centrado en identificar y proponer soluciones a las deficiencias operativas y de gestión de riesgos detectadas durante el diagnóstico.

Desarrollar un plan detallado de capacitación para el personal de Ferretería Tools and Services S.A.S., orientado a prepararlos para la futura implementación del Sistema de Control Interno, fomentando una cultura organizacional centrada en la gestión de riesgos y la mejora continua.

4. Marco Metodológico

4.1. Estrategia general y tipo o diseño de la investigación

Para abordar este proyecto, se emplearán el enfoque descriptivo y los métodos deductivo e inductivo.

El enfoque descriptivo se selecciona en base a la definición propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes afirman que su objetivo es especificar las propiedades, características y perfiles de los diversos fenómenos bajo análisis. Este enfoque permite recolectar información, ya sea de forma independiente o conjunta, sobre los conceptos o variables relacionadas.

En cuanto al método deductivo, este se caracteriza por partir de observaciones generales para llegar a conclusiones específicas. Según Barchini (2006), el método deductivo implica la derivación de razonamientos lógicos a partir de declaraciones previamente establecidas. Este enfoque avanza desde la causa hacia el efecto, de lo general a lo particular, y adopta una perspectiva prospectiva y teórica. Además, valida sus conclusiones mediante el uso de datos numéricos precisos, encuadrándose así en el enfoque cuantitativo. Entre sus características destacan la generalización basada en observaciones, la probabilidad de sus conclusiones y la generación de nuevo conocimiento.

Por otro lado, el método inductivo implica razonar y explicar la realidad partiendo de observaciones particulares hacia generalizaciones. Abreu (2014) señala que este método establece conclusiones a partir de patrones observados y se utiliza cuando no es posible observar directamente las causas de un fenómeno. A diferencia del método deductivo, el inductivo no genera nuevo conocimiento por sí mismo, sino que verifica y amplía el conocimiento existente.

De esta manera, la combinación del enfoque descriptivo y los métodos deductivo e inductivo permitirá un análisis exhaustivo y una comprensión profunda de los fenómenos y variables abordados en el proyecto.

Con relación al tipo de investigación del proyecto, esta es de carácter mixto. Según Hernández et al. (2014), todo proceso de investigación se origina en un enfoque cualitativo o cuantitativo, y es de la convergencia de estos dos enfoques que emerge el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo).

El enfoque cualitativo se basa en la recolección y análisis de datos con el fin de refinar las preguntas de investigación o incluso descubrir nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación. Los estudios cualitativos tienen la capacidad de generar preguntas e hipótesis antes, durante o después de recopilar datos. Frecuentemente, estas actividades buscan identificar las preguntas de investigación más relevantes y ajustarlas para ofrecer respuestas precisas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se caracteriza por su búsqueda de objetividad en la observación o medición de fenómenos. Es fundamental que el investigador evite influir en los resultados con sus propias aprehensiones, asegurando que los fenómenos observados o medidos no sean alterados. Este enfoque se rige por un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, en los que cada etapa precede a la siguiente de manera rigurosa y ordenada. Aunque es posible redefinir alguna fase, el orden de los procesos es fundamental e inmutable (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo tanto, la integración de enfoques descriptivo, deductivo e inductivo, junto con la aplicación del método mixto, permitirá una investigación robusta y detallada, proporcionando una comprensión integral de los fenómenos estudiados.

4.2. Técnicas o estrategias de recolección de información

Para el proyecto cuyo objetivo general es "Definir una propuesta de Sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO III, para el sector ferretero, caso de estudio Ferretería Tools and Services S.A.S. de la ciudad de Neiva, usando las técnicas y herramientas del PMBOK, con el propósito de mejorar sus procesos de gestión empresarial", se han diseñado diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos que aseguran una recopilación exhaustiva y detallada de la información necesaria.

4.3. Técnicas de Recolección de Datos

Encuestas: Las encuestas buscan recoger datos cuantitativos sobre la percepción y conocimiento de los empleados respecto a los actuales sistemas de control interno y áreas que requieren mejora. Se diseñarán cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y escalas de Likert. Las preguntas cerradas proporcionarán datos específicos y comparables, mientras que las escalas de Likert permitirán medir la intensidad de las opiniones y actitudes ((Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esta técnica proporciona un amplio espectro de datos cuantitativos que pueden ser analizados estadísticamente y es eficiente para obtener información de un gran número de personas en un período de tiempo relativamente corto (Robson, 2002)).

Observación Directa: La observación directa busca entender y registrar cómo funcionan realmente los procesos diarios y los controles internos en la ferretería. Esto se logra al estar presente en el lugar de trabajo y observar de manera sistemática y estructurada cómo los empleados llevan a cabo sus actividades diarias. Este enfoque brinda una visión auténtica de las prácticas reales, ayudando a identificar diferencias entre lo que se dice en los procedimientos escritos y lo que realmente ocurre. (Kerzner, 2017)

Revisión Documental: La revisión documental tiene como objetivo analizar la información existente de la empresa para detectar áreas de mejora en el sistema de control interno. Se examinarán minuciosamente documentos como manuales de procedimientos, informes financieros, auditorías anteriores, políticas empresariales y cualquier otro material relevante. La información se organizará y resumirá usando herramientas de análisis para evaluar el marco formal del control interno, identificando así puntos débiles que requieren atención y áreas que pueden ser fortalecidas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013).

4.4. Instrumento de Recolección de Datos

El cuestionario es un formulario con preguntas específicas que tienen opciones para responder de manera clara y también escalas para medir sentimientos o ideas. Ayudan a recopilar información de una manera organizada y fácil de contar, lo que permite analizar las percepciones y opiniones de los empleados de manera más precisa usando estadísticas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La obtención de información para esta investigación se fundamenta principalmente en fuentes de información de naturaleza primaria y secundaria.

Siguiendo la perspectiva de Hernández, et. al (2014), se destaca que los recursos primarios más frecuentemente consultados y empleados para construir marcos teóricos incluyen libros, artículos en revistas científicas, y exposiciones o trabajos presentados en conferencias y eventos similares. Estas fuentes son particularmente valoradas debido a su capacidad de sistematizar la información de manera más extensa, profundizar en los temas tratados y contar con un enfoque altamente especializado. Además, es posible acceder a ellas en línea.

En un enfoque similar, se empleó como fuente primaria el informe COSO III, así como el análisis de varias aplicaciones e interpretaciones de sistemas de control interno previamente estudiados en el proyecto.

Para la recolección de información se seleccionó la técnica de evaluación del Sistema de Control Interno - COSO III, la cual está diseñada a partir de cada uno de los componentes del Control Interno propuesta por AUDITool (2015) (Ver Anexo 1); cada componente está compuesto por principios los cuales son las directrices a evaluar en cuanto a cumplimiento, para ello se ha analizado los puntos de enfoque planteados en la Metodología COSO III, asignando preguntas a cada uno de ellos las cuales dependiendo de su cumplimiento por medio de la respuesta asignada medirán el grado de desarrollo del principio dentro del componente.

La mencionada evaluación anteriormente se realizará a todo el personal de la Ferretería Tools and Services SAS; igualmente para la recolección de información se llevará a cabo una observación directa de cómo se realizan los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en la empresa, es por esto que se aplicara un cuestionario con el cual se pretende la recolección, interpretación y comprensión del funcionamiento de la ferretería y lograr así un análisis posterior.

En otro sentido, se realizaron revisiones de fuentes secundarias. En este contexto, se incluye toda la información recopilada por el investigador a través de medios como revistas, textos, documentos, artículos y recursos en línea, así como otros estudios de investigación.

En concordancia con la Universidad de Guadalajara (2023), se entiende por fuentes secundarias a aquellas que presentan información primaria de manera sintetizada y reorganizada. Estas fuentes están diseñadas para facilitar y optimizar el acceso a las fuentes primarias o a su contenido. En la colección de referencia de una biblioteca, desempeñan un papel importante. Se emplean cuando el acceso a la fuente primaria no es posible por una

razón específica, cuando los recursos son limitados o cuando la fuente primaria no es considerada confiable. Las fuentes secundarias permiten validar los descubrimientos de una investigación y expandir la comprensión del contenido de una fuente primaria.

4.5. Aplicación de Técnicas y Herramientas del PMBOK

En el marco del PMBOK, se aplicarán las siguientes técnicas y herramientas:

Gestión de la Calidad: Se utilizan herramientas como el análisis de causa raíz y diagramas de flujo para evaluar y mejorar los procesos actuales. El objetivo es descubrir las razones reales detrás de los problemas y ofrecer soluciones que realmente funcionen (PMI, 2017).

Gestión de Riesgos: Identificación, análisis y respuesta a riesgos utilizando matrices de riesgos y estrategias de mitigación. Se identificarán los posibles riesgos asociados con el sistema de control interno y se desarrollarán planes para gestionarlos proactivamente (PMI, 2017).

Gestión de Comunicaciones: Para garantizar que todos estén al tanto y participen activamente en el desarrollo de nuestro nuevo sistema de control interno, estamos creando un plan de comunicaciones. Este plan incluirá reuniones periódicas, actualizaciones de progreso y otros métodos de comunicación, asegurando que todos estén informados y puedan contribuir al proceso de manera significativa (PMI, 2017).

4.6. Técnicas o estrategias de organización de la información recolectada

Teniendo en cuenta las técnicas e instrumentos de recolección de datos mencionados, así como en el marco del PMBOK y la metodología COSO III, algunas técnicas o estrategias de organización de la información recolectada que se pueden utilizar incluyen:

Categorización y Clasificación:

La categorización y clasificación implican agrupar la información en categorías o clases según características comunes. Por ejemplo, en el contexto del proyecto de control interno para Ferretería Tools and Services S.A.S., se podrían crear categorías como "Procesos de Ventas", "Procedimientos de Inventarios", "Políticas de Seguridad", entre otros. Dentro de cada categoría, se pueden establecer subcategorías para organizar aún más la información y facilitar su manejo. Esta estrategia permite una organización sistemática de la información, lo que facilita su comprensión y análisis tanto para el equipo de proyecto como para los stakeholders involucrados (Kerzner, 2017).

Matrices y Tablas de Resumen: Las matrices y tablas de resumen son formas muy útiles de presentar grandes cantidades de información de manera clara y sencilla. Por ejemplo, podríamos usar matrices para mostrar los riesgos más importantes, indicando su probabilidad e impacto, junto con las estrategias para reducir estos riesgos. Las tablas de resumen podrían incluir datos importantes como los resultados de entrevistas, encuestas y las principales recomendaciones. Estas herramientas nos ayudan a identificar rápidamente patrones, áreas críticas y las acciones más importantes que se debe tomar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Diagramas y Mapas Conceptuales: Los diagramas y mapas conceptuales son formas visuales que nos ayudan a ver cómo están conectados diferentes elementos de la información de manera clara. Por ejemplo, podríamos usar diagramas de flujo para mostrar cómo funcionan los procesos diarios en una ferretería, señalando los puntos importantes de control y posibles áreas de riesgo. Los mapas conceptuales son útiles para ver cómo se relacionan y afectan entre sí diferentes partes del sistema de control interno. Estas herramientas nos permiten entender mejor toda la información que se recopila (Yin, 2018).

Sistemas de Gestión de Información: Los sistemas de gestión de información son como plataformas tecnológicas diseñadas para guardar, organizar y encontrar datos de manera eficiente. Pueden ser desde bases de datos hasta software para manejar proyectos. En el proyecto de control interno, tener un sistema así facilitaría que todos puedan acceder rápidamente y de manera segura a los documentos necesarios. Esto ayudaría a que el equipo colabore mejor y que la información se maneje de forma eficaz durante todo el proyecto (Kerzner, 2017).

Análisis Comparativo:

El análisis comparativo implica contrastar los datos recolectados con estándares, normativas o mejores prácticas establecidas en el campo de estudio. Por ejemplo, se podría comparar el sistema de control interno actual de la ferretería con los principios y criterios definidos en el marco COSO III. Este enfoque permite identificar brechas de cumplimiento, áreas de mejora y oportunidades de alineación con las mejores prácticas de la industria. Además, el análisis comparativo puede proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas de mejora (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013).

Al aplicar estas técnicas y estrategias de organización de la información recolectada, se garantiza una gestión efectiva de los datos a lo largo del proyecto, lo que facilita la identificación de hallazgos clave, la toma de decisiones fundamentadas y la comunicación clara de resultados a los stakeholders relevantes.

4.7. Técnicas o estrategias de análisis de la información recolectada

Conforme en las técnicas e instrumentos de recolección de datos mencionados, así como en el marco del PMBOK y la metodología COSO III, algunas técnicas o estrategias de organización de la información recolectada que se pueden utilizar incluyen:

Análisis de Brechas:

El análisis de brechas implica una comparación detallada entre el estado actual del sistema de control interno de la ferretería y los estándares definidos en la metodología COSO III. Se examinarán los diferentes componentes del control interno, como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Identificar las brechas entre la situación actual y los estándares establecidos ayudará a comprender áreas específicas que requieren mejoras y proporcionará una guía clara para el desarrollo de recomendaciones específicas y viables (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013).

Análisis de Riesgos:

El análisis de riesgos implica evaluar los riesgos identificados durante la recolección de datos en términos de su probabilidad e impacto en los procesos y operaciones de la ferretería. Se utilizarán técnicas como el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos para priorizar y categorizar los riesgos identificados. Además, se explorarán posibles medidas de mitigación para reducir la probabilidad de ocurrencia o minimizar el impacto de los riesgos identificados en el sistema de control interno (Kerzner, 2017).

Análisis de Impacto:

El análisis de impacto evaluará cómo las recomendaciones propuestas para mejorar el sistema de control interno afectarán diferentes áreas de la organización. Se considerarán aspectos como operaciones, recursos humanos, tecnología y finanzas para comprender cómo

los cambios propuestos influirán en la organización en su conjunto. Esto ayudará a determinar la viabilidad y la factibilidad de implementar las recomendaciones y garantizará que se logren los resultados deseados (PMI, 2017).

Estas técnicas de análisis de la información recolectada proporcionarán una comprensión profunda de los problemas y oportunidades relacionados con el control interno en Ferretería Tools and Services S.A.S. y servirán como base sólida para desarrollar una propuesta efectiva de sistema de control interno bajo la metodología del COSO III.

4.8. Diseño de investigación

El trabajo se llevará a cabo en tres fases, las cuales constituyen una estructura general para alcanzar los objetivos específicos planteados. Cada fase se centrará en aspectos esenciales del proyecto, abarcando desde el diagnóstico inicial hasta la planificación y el diseño detallado del Sistema de Control Interno. Cabe destacar que estas fases podrían necesitar ajustes o detalles adicionales, de acuerdo con las necesidades y particularidades de la Ferretería Tools and Services SAS y su entorno empresarial.

4.8.1. Fase 1: Diagnóstico de los Procesos de Gestión Empresarial

4.8.1.1. Revisión De Procedimientos Existentes. Identificar y listar todos los procedimientos operativos actuales de la Ferretería Tools and Services SAS.

Analizar cada procedimiento identificado para evaluar su eficiencia, eficacia y su alineación con los estándares de control interno.

Comparar los procedimientos con los principios y lineamientos del Modelo COSO III para identificar áreas de cumplimiento y posibles deficiencias.

4.8.1.2. Recopilación de Datos Relevantes. Identificar de dónde provienen los datos necesarios para entender la situación, como registros financieros y otros documentos importantes.

Recolectar estos datos asegurándose de que sean completos y relevantes para el análisis.

Organizar los datos de forma ordenada para facilitar su análisis y uso futuro en el proyecto.

4.8.1.3. Evaluación de Cumplimiento con COSO III. Identificar los principios y criterios del COSO III que aplican al sector ferretero y a la gestión de Tools and Services SAS.

Evaluar cómo la empresa cumple con estos principios y criterios.

Documentar los resultados, resaltando áreas en las que se cumplen los estándares y señalando posibles áreas que necesitan atención.

4.8.1.4. Identificación de Necesidades Específicas. Analizar los resultados del diagnóstico para encontrar áreas críticas de mejora en la gestión empresarial.

Priorizar estas necesidades según su impacto en la eficiencia operativa y el cumplimiento de normativas.

Preparar un informe detallado que resuma los hallazgos y ofrezca recomendaciones claras para abordar las necesidades identificadas.

Durante la primera fase del proyecto, se enfocará en revisar detalladamente los procedimientos existentes en Tools and Services SAS. Se empezará identificando y listando todos los procesos operativos que la ferretería utiliza en su día a día, tanto los documentados como aquellos que son parte de las prácticas cotidianas, pero no están formalmente registrados.

Cada uno de estos procedimientos será evaluado cuidadosamente para ver cómo contribuyen a la eficiencia de las operaciones con los recursos disponibles y si cumplen efectivamente con los objetivos establecidos. También los compararemos con los estándares

internos de control que hemos definido para asegurarnos de que estén alineados correctamente.

Además, se llevará a cabo una revisión comparativa con los principios y directrices del Modelo COSO III, que son estándares reconocidos en el sector. Esto nos ayudará a identificar áreas donde nuestros procedimientos están fuertes y dónde podríamos mejorar para asegurar un mejor cumplimiento.

Toda esta evaluación detallada será documentada en un informe completo. Este informe no solo destacará lo que estamos haciendo bien, sino también las oportunidades significativas para optimizar nuestros procesos. Este enfoque nos permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas sobre cómo mejorar nuestra gestión empresarial para el beneficio de Tools and Services SAS.

4.8.2. Fase 2: Planificación Y Diseño Del Sistema De Control Interno

4.8.2.1. Formación De Equipo Multidisciplinario. Seleccionar a los miembros del equipo de proyecto con las habilidades necesarias para diseñar el Sistema de Control Interno (SCI).

Definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, estableciendo expectativas y límites de autoridad claros.

Facilitar sesiones de inducción y capacitación para alinear al equipo con los objetivos del proyecto.

4.8.2.2. Establecimiento De Objetivos Y Alcance. Definir objetivos específicos y medibles para el diseño del SCI, alineados con los requisitos del Modelo COSO III y las necesidades identificadas.

Delimitar qué procesos y áreas de la empresa incluirá el diseño del SCI.

Identificar los resultados esperados, como diagramas de flujo, matrices de riesgos y documentación de procedimientos.

4.8.2.3. Planificación De Recursos. Determinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para implementar el SCI.

Estimar los costos preliminares del proyecto, considerando gastos de personal, herramientas y materiales.

Elaborar un cronograma detallado con actividades, hitos y fechas límite para cada etapa del proyecto.

4.8.2.4. Aplicación De Técnicas Y Herramientas Del PMBOK. Identificar los riesgos potenciales asociados con el diseño e implementación del SCI.

Desarrollar un plan para manejar estos riesgos, incluyendo estrategias de mitigación y contingencia.

Establecer estándares de calidad para asegurar que el SCI cumpla con los requisitos y expectativas definidos.

Planificar la asignación de recursos humanos considerando habilidades y disponibilidad del personal necesario.

Definir canales de comunicación y reporte que faciliten la colaboración efectiva entre los miembros del equipo y otras partes interesadas.

4.8.2.5. Desarrollo Del Diseño Preliminar. Utilizar la información recopilada en la fase de diagnóstico para diseñar procesos y controles internos que mejoren la eficiencia y efectividad de la gestión empresarial.

Documentar el diseño preliminar del SCI incluyendo diagramas de flujo, descripciones de procesos y políticas operativas.

Identificar deficiencias en los procesos existentes y proponer soluciones específicas para abordarlas.

4.8.2.6. Revisión Y Ajuste Del Diseño. Mostrar el diseño inicial del Sistema de Control de Información a expertos dentro y fuera de la empresa para escuchar sus opiniones y consejos.

Considerar las sugerencias recibidas y hacer cambios en el diseño del sistema si es necesario.

Conseguir la aprobación final del diseño por parte de los altos directivos de Tools and Services SAS.

4.8.2.7. Presentación De Informe Final. Preparar un informe final que resuma los hallazgos del proyecto, los objetivos alcanzados y los pasos a seguir para la implementación del SCI.

Presentar el informe final a la alta dirección de la empresa, discutiendo los próximos pasos y la asignación de responsabilidades para la implementación y capacitación del personal.

Durante la fase de Planificación y Diseño del Sistema de Control Interno, se va a trabajar de manera organizada y detallada, siguiendo un plan estructurado para alcanzar nuestros objetivos. Primero, se formará un equipo multidisciplinario seleccionando a personas con las habilidades técnicas y de gestión adecuadas. Se definirá claramente los roles y responsabilidades de cada uno y asegurarnos de que todos estén alineados con nuestros objetivos a través de sesiones de capacitación y alineación.

Después se establecerán objetivos específicos y medibles que estén en línea con los estándares que exige el Modelo COSO III. Se delimitará exactamente qué procesos y áreas de la empresa se incluirá en este diseño del Sistema de Control Interno (SCI), y qué resultados se esperan obtener, como diagramas detallados y evaluaciones de riesgos.

En cuanto a los recursos, se identificará y planificará cuidadosamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos que se necesiten para llevar a cabo este proyecto de

manera efectiva. Además, se elaborará un cronograma detallado que ayudará a gestionar todas las actividades y asegurarnos de cumplir con los plazos importantes.

Se utilizarán técnicas para identificar y gestionar cualquier riesgo que pueda surgir durante el diseño e implementación del SCI. Se asegurará de establecer estándares de calidad altos y asignar recursos humanos de manera estratégica según las habilidades y disponibilidad de nuestro equipo. También se establecerán canales claros de comunicación para asegurar que todos estén informados y puedan colaborar eficazmente.

Durante el diseño preliminar, se aprovecharán los datos y análisis recogidos en la fase de diagnóstico para mejorar la eficiencia de nuestros procesos empresariales. Se documentará cada paso del diseño del SCI, identificando áreas que necesiten mejoras y proponiendo soluciones concretas.

Después de recibir retroalimentación de expertos y realizar ajustes necesarios, se presentará un diseño final a la alta dirección para su aprobación. Se realizará un informe detallado que resuma los hallazgos, objetivos alcanzados y recomendaciones para la implementación del SCI. Este enfoque asegurará que el Sistema de Control Interno no solo cumpla con los estándares requeridos, sino que también fortalezca la gestión operativa y reduzca los riesgos en Tools and Services SAS.

4.8.3. Fase 3: Desarrollo de la Propuesta Metodológica

4.8.3.1. Creación de Propuesta Metodológica Detallada. Analizar los resultados del diagnóstico y del diseño preliminar del SCI para identificar los procesos y áreas críticas que requieren atención.

Definir los procedimientos, guías y prácticas específicas que deben implementarse para asegurar la integración efectiva del SCI en la gestión empresarial.

Establecer indicadores de desempeño que permitan medir el éxito y la eficacia de la implementación del SCI en Tools and Services SAS.

4.8.3.2. Integración de Sistema de Control Interno en Gestión Empresarial.

Desarrollar un plan detallado para poner en marcha el sistema de control interno, asignando responsabilidades, estableciendo plazos y asegurando los recursos necesarios.

Crear guías y procedimientos para mantener en funcionamiento continuo el sistema de control interno, incluyendo la capacitación del personal y la gestión del cambio dentro de la organización.

Hay que asegurar que el diseño del sistema esté en línea con los principios y estándares de calidad del Modelo COSO III.

4.8.3.3. Evaluación de Impacto y Viabilidad. Realizar un análisis detallado para evaluar la viabilidad financiera, técnica y operativa de implementar el sistema de control interno.

Evaluar cómo podría afectar el sistema a la organización, considerando mejoras en los procesos, la reducción de riesgos y el cumplimiento normativo.

Identificar y abordar posibles obstáculos que puedan surgir durante la implementación del sistema.

4.8.3.4. Documentación y Presentación de Propuesta. Elaborar un informe exhaustivo que detalle la metodología propuesta, asegurando que sea comprensible y completo.

Preparar una presentación ejecutiva resumida que destaque los aspectos clave y los beneficios potenciales para Tools and Services SAS.

Entregar la propuesta al equipo directivo de la empresa, facilitando sesiones de discusión para su revisión y aprobación final.

Esta estructura detallada de tareas proporciona una guía clara para la ejecución del proyecto, asegurando que cada fase se realice de manera ordenada y efectiva en aras de alcanzar los objetivos establecidos.

En la Fase 3 del proyecto, el equipo se enfocará en desarrollar detalladamente la Propuesta Metodológica para implementar el Sistema de Control Interno (SCI) en Tools and Services SAS. Esta etapa comenzará con un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos durante el diagnóstico y el diseño preliminar del SCI, identificando áreas críticas que requieran atención. Se definirán procedimientos específicos, guías y prácticas necesarias para integrar eficazmente el SCI en la gestión empresarial, asegurando que esté alineado con los estándares del Modelo COSO III. Además, se establecerán indicadores de desempeño para medir el éxito y la efectividad del sistema.

El equipo trabajará en la creación de un plan detallado de implementación, asignando responsabilidades claras y estableciendo plazos precisos para asegurar que todo se realice según lo planeado. Se desarrollarán guías operativas y procedimientos que faciliten la continuidad del sistema, incluyendo la capacitación del personal y la gestión del cambio organizacional necesaria. Nos aseguraremos de que el diseño del SCI cumpla con los estándares de calidad establecidos, garantizando su efectividad en la práctica empresarial.

Además, se realizará un análisis profundo de viabilidad financiera, técnica y operativa para evaluar los costos y recursos necesarios, así como los posibles impactos en la organización. Identificaremos y abordaremos los posibles obstáculos que puedan surgir durante la implementación del SCI, proponiendo soluciones efectivas para mitigar riesgos y asegurar una ejecución fluida del proyecto.

Finalmente, se elaborará un informe detallado que documente la metodología propuesta y se preparará una presentación ejecutiva que destaque los beneficios del SCI para Tools and Services SAS. Estos documentos serán presentados al equipo directivo para su revisión y aprobación final, asegurando que todas las partes interesadas estén alineadas con los objetivos estratégicos del proyecto y comprometidas con su implementación exitosa.

4.9. Operacionalización de variables

Tabla 1.
Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición conceptual de dimensiones	Indicadores	Análisis de datos
Variable 1: Metodología COSO III	En mayo de 2013, la Comisión Treadway presentó la tercera iteración del Marco Integrado de Control Interno, conocido como COSO III. Este marco se enfoca en proporcionar orientación sobre el control interno, la gestión de riesgos y la prevención de fraudes, con el objetivo de mejorar el rendimiento de las empresas. La publicación de este	Esta variable se medirá mediante la evaluación del Sistema de Control Interno - COSO III	- Eficacia - Efectividad - Factor humano - Eficiencia	- Contrastando los logros obtenidos con las expectativas planteadas. - Cumplimiento de metas establecidas en el plazo previsto y con gastos adecuados. - Los resultados productivos pueden derivar del comportamiento de las personas. - Aprovechamiento eficiente de recursos para alcanzar los objetivos previstos.	- Satisfacción del cliente. - Cumplimiento de compromisos. - Factores individuales. - Administración de recursos.	La técnica de recolección de datos será el cuestionario de la evaluación del Sistema de Control Interno - COSO III. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará la herramienta estadística (programa SPSS).

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición conceptual de dimensiones	Indicadores	Análisis de datos
	documento fue altamente anticipada, especialmente por las empresas más pequeñas en diversas partes del mundo (Mantilla, 2005).					
Variable 2: Gestión de proyectos basado en la guía PMBOK	Conforme al Project Management Institute, Inc. (2017), la Gestión de Proyectos se describe como: La utilización de saberes, capacidades, herramientas y métodos en las fases de un proyecto, con el fin de satisfacer las anticipaciones y propósitos. Este proceso garantiza la adherencia a un	Se evaluará esta variable utilizando un cuestionario creado específicamente para este propósito, siguiendo las directrices de la Guía PMBOK.	- Gestión de la integración. - Gestión del tiempo. - Gestión de los riesgos	- Conjunto de procedimientos y tareas requeridos para reconocer, establecer, fusionar, integrar y sincronizar. - Gestión de los procesos que se dirigen a la implementación puntual del proyecto. - El objetivo es maximizar la probabilidad y el impacto de las oportunidades, mientras se minimiza la probabilidad y el	- Plan para dirección del Proyecto. - Control integrado de cambios. - Conocimiento del proyecto. - Gestión del Cronograma. - Identifica los riesgos. - Planifica la gestión de riesgos. - Controla los riesgos.	La técnica de recolección de datos será el cuestionario creado específicamente para este propósito, siguiendo las directrices de la Guía PMBOK. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará la herramienta estadística (programa SPSS).

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición conceptual de dimensiones	Indicadores	Análisis de datos
	cronograma, al presupuesto y a las demandas de calidad predefinidos.			impacto de las amenazas.		

Nota: Fuente: Investigación propia

4.10. Proceso De Selección De La Muestra

Para el diseño de un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO III en la Ferretería Tools and Services S.A.S. de Neiva, se involucrará a todos los empleados clave de la empresa. Este proyecto busca fortalecer los procesos de gestión empresarial mediante la implementación de técnicas y herramientas del PMBOK, adaptadas a las necesidades específicas del sector ferretero.

En la ferretería, el equipo directivo está formado por un Gerente, un Asesor Jurídico y un Asesor TIC. Este grupo juega un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de políticas internas. Su experiencia y conocimiento son esenciales para asegurar que el nuevo sistema propuesto sea práctico y esté alineado con los objetivos de nuestra empresa.

En el área comercial, el equipo incluye un Director Comercial, un Asesor Comercial de Mostrador, un Asesor Comercial Externo y un Asesor Comercial Digital. Estos profesionales son responsables de las ventas y la relación con los clientes, aspectos vitales para el éxito de cualquier ferretería. La integración de sus actividades en el Sistema de Control Interno ayudará a optimizar la gestión de ventas y a minimizar riesgos relacionados con el manejo de clientes y productos.

El proceso operativo cuenta con un Coordinador de Mantenimiento, un Líder de Mantenimiento Eléctrico y Electrónico, un Líder de Mantenimiento Mecánico, un Técnico de Mantenimiento Electrónico y un Auxiliar de Mantenimiento Mecánico. Este equipo se encarga de asegurar que todos los equipos y sistemas de la ferretería funcionen correctamente. La implementación de controles internos en esta área permitirá mejorar la eficiencia operativa y reducir el tiempo de inactividad por fallas técnicas.

Además, en la ferretería trabajan un Jefe de Bodega, un Contador y un Auxiliar Administrativo y Contable. Estos roles son muy importantes para asegurar que los inventarios estén bien gestionados y para administrar las finanzas de manera eficiente. Un sistema interno bien organizado nos ayuda a llevar una contabilidad precisa y a evitar pérdidas de inventario, lo cual es fundamental para que la empresa sea rentable.

En cuanto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), contamos con un Coordinador y un Auxiliar dedicados a esto. Incluir estos roles en nuestro sistema interno garantiza que la seguridad y la salud laboral sean prioridades en todas nuestras actividades, cuidando así el bienestar de nuestros empleados y cumpliendo con todas las normativas legales vigentes.

A continuación, se presenta la tabla que detalla la población y muestra de la Ferretería Tools and Services S.A.S.:

Tabla 2.
Población y muestra de la Ferretería Tools and Services SAS

Cargo	Numero
Gerente	1
Asesor Jurídico	1
Asesor TIC	1
Director Comercial	1
Asesor comercial mostrador	1
Asesor comercial externo	1
Asesor comercial digital	1
Director Operativo	1
Jefe de Bodega	1
Coordinador de mantenimiento	1
Líder mantenimiento eléctrico y electrónico	1
Líder mantenimiento mecánico	1
Técnico mantenimiento electrónico	1
Auxiliar mantenimiento mecánico	1
Contador	1
Auxiliar administrativo y contable	1
Coordinador SG-SST	1
Auxiliar SG-SST	1
Total	17

Nota: Fuente: Investigación propia

Esta tabla ilustra la estructura organizativa de la ferretería y proporciona una base para la implementación del Sistema de Control Interno. Cada uno de estos roles desempeñará una función específica en el diseño y aplicación del sistema, asegurando una cobertura integral de todas las áreas de la empresa. La colaboración de todo el personal es fundamental para el éxito del proyecto y para lograr una mejora sustancial en los procesos de gestión empresarial de la Ferretería Tools and Services S.A.S.

4.11. Aspectos éticos de la investigación.

4.11.1. Medidas De Protección De La Integridad De Los Participantes.

Se asegurará de proteger y cuidar a todos los participantes en nuestra investigación de manera rigurosa. Antes de que se unan al estudio, todos los participantes recibirán una explicación completa y voluntaria sobre lo que implica su participación, incluyendo el propósito del estudio, los procedimientos que seguirán, posibles riesgos y beneficios esperados (Smith, 2003). Se respetará la decisión de cada persona, asegurándonos de que puedan elegir libremente participar o retirarse en cualquier momento sin preocupaciones (Polit & Beck, 2017). Además, mantendremos la confidencialidad de toda la información recopilada, usando seudónimos en lugar de nombres reales y almacenando los datos de manera segura y protegida (Neuman, 2014).

De igual manera, se adoptarán medidas rigurosas basadas en normativas internacionales como la Declaración de Helsinki y las Directrices Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con Seres Humanos (CIOMS), así como la regulación colombiana establecida por el Ministerio de Salud y Protección Social (Resolución 8430 de 1993). Esto garantizará que la investigación respete la dignidad, los derechos y el bienestar de los participantes en todo momento (World Medical Association, 2013; Comité Internacional de Bioética, 2002; Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 1993).

4.11.2. Medidas para Protección de la Información Generada en la Investigación

Se implementarán medidas de seguridad sólidas para proteger la integridad y la confidencialidad de la información generada durante nuestra investigación. Esto significa que se usaran sistemas seguros de almacenamiento de datos con contraseñas y limitaremos el acceso a la información solo a los miembros autorizados de nuestro equipo de

investigación (Flick, 2018). Además, se tomarán precauciones adicionales al compartir datos con terceros para cumplir con todas las regulaciones de protección de datos aplicables (Bryman, 2016). Se asegurará de manejar cualquier dato sensible según los estándares éticos y legales más estrictos (Creswell & Creswell, 2017).

Se seguirán los estándares de seguridad y confidencialidad establecidos por la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012) en Colombia, así como las directrices internacionales de seguridad de datos de organizaciones como la Asociación Internacional de Profesionales de la Privacidad (IAPP) y el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) de EE. UU. (Congreso de Colombia, 2012; International Association of Privacy Professionals, 2020; National Institute of Standards and Technology, s.f.).

4.11.3. Medidas para Protección de la Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

Se respetará plenamente los derechos de propiedad intelectual y los principios de atribución adecuada en todas las fases de nuestra investigación. Citaremos todas las fuentes utilizadas en nuestro estudio, como libros, artículos, documentos y otra información relevante (Swan & Brown, 2019). Se obtendrán los permisos necesarios para usar materiales con derechos de autor y se evitará cualquier forma de plagio o uso no autorizado de la propiedad intelectual de terceros (Bryman, 2016). Asimismo, se protegerá la propiedad intelectual generada durante la investigación mediante la obtención de patentes, marcas comerciales o derechos de autor, según sea necesario (Yin, 2018).

4.11.4. Medidas para Protección del Medioambiente Concernientes al Desarrollo del Proyecto. Durante todo el desarrollo del proyecto, nos comprometemos a adoptar prácticas que respeten el medioambiente. Esto significa reducir al mínimo los desperdicios, fomentar el reciclaje y la reutilización de materiales siempre que sea posible (Hassanien, 2016). También nos enfocaremos en usar eficientemente los recursos naturales y adoptar tecnologías sostenibles para reducir nuestra huella de carbono (Huaroto, 2019). Además, se

asegurará de cumplir con todas las regulaciones ambientales locales y tomaremos medidas proactivas para evitar la contaminación y proteger los ecosistemas locales (Katz, 2018).

Además, nos comprometemos a cumplir con las regulaciones ambientales colombianas establecidas por entidades como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). También se consideran los estándares internacionales de gestión ambiental, como la norma ISO 14001, para garantizar prácticas sostenibles y responsables durante todo el desarrollo del proyecto (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, s.f.; Autoridad Nacional de Licencias Ambientales, s.f.; International Organization for Standardization, 2015).

5. Resultados

5.1. Fase 1: Diagnóstico De Los Procesos De Gestión Empresarial

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico a la empresa objeto de estudio por medio de la Evaluación del Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III en la Ferretería Tools and Services SAS; la cual tuvo como propósito otorgar advertencias tempranas en relación con el control, basándose en el análisis de cada componente por medio de la ejecución de sus principios y así lograr mantener un bajo nivel de riesgo en la ejecución de las actividades que se desarrollan cotidianamente en la empresa.

5.1.1. Componente Entorno De Control

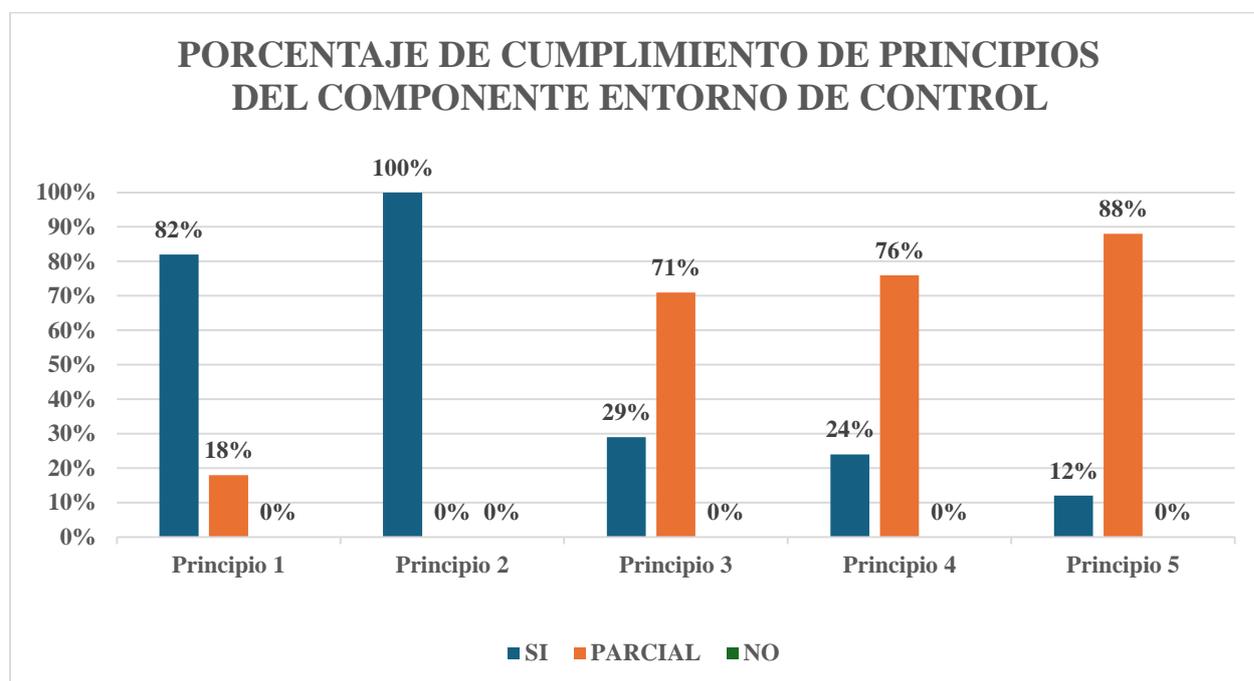
Tabla 3.
Resultados Componente Entorno de Control

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	14	82%	3	18%	0	0%
2	La gerencia establece sus responsabilidades de supervisión. Identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con el establecimiento de requerimientos y expectativas.	17	100%	0	0%	0	0%
3	La gerencia establece, estructuras, líneas de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.	5	29%	15	71%	0	0%
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a los individuos competentes en alineación con los objetivos.	4	24%	13	76%	0	0%
5	La organización responsabiliza a los individuos por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.	2	12%	15	88%	0	0%
Total		42	49.4%	46	50.6%	0	0%

Nota: Fuente: Investigación propia

Figura 1.

Porcentaje de cumplimiento de principios del Componente Entorno de Control.



Nota: Fuente: Elaboración propia.

Conforme a los resultados del porcentaje de cumplimiento de los principios del componente de Ambiente de Control y la observación directa a los procesos y subprocesos de la Ferretería Tools and Services SAS, se logra evidencia que los valores de la empresa son dados a conocer por medio de capacitaciones, se demuestra el compromiso con la integridad y valores éticos por parte de la gerencia y cada nivel de la empresa, igualmente el rol de responsables del gobierno de la entidad es llevado a cabo por el personal adecuado con experiencia y competencia.

Hay que mencionar por otro lado que se evidencia la inexistencia de un código de conducta y otras políticas relativas a prácticas de negocios aceptables, conflictos de interés o estándares esperados de comportamiento ético. Igualmente se encuentra que la empresa no encuentra con un organigrama actualizado. De acuerdo con la observación directa se

evidencio que no existe una adecuada segregación de funciones entre las principales actividades / funciones.

Pueden ser de naturaleza preventiva o detectivesca y pueden abarcar una serie de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del rendimiento del negocio. La segregación de funciones suele estar integrada en la selección y el desarrollo de las actividades de control.

5.1.2. Componente Evaluación de riesgos

Tabla 4.

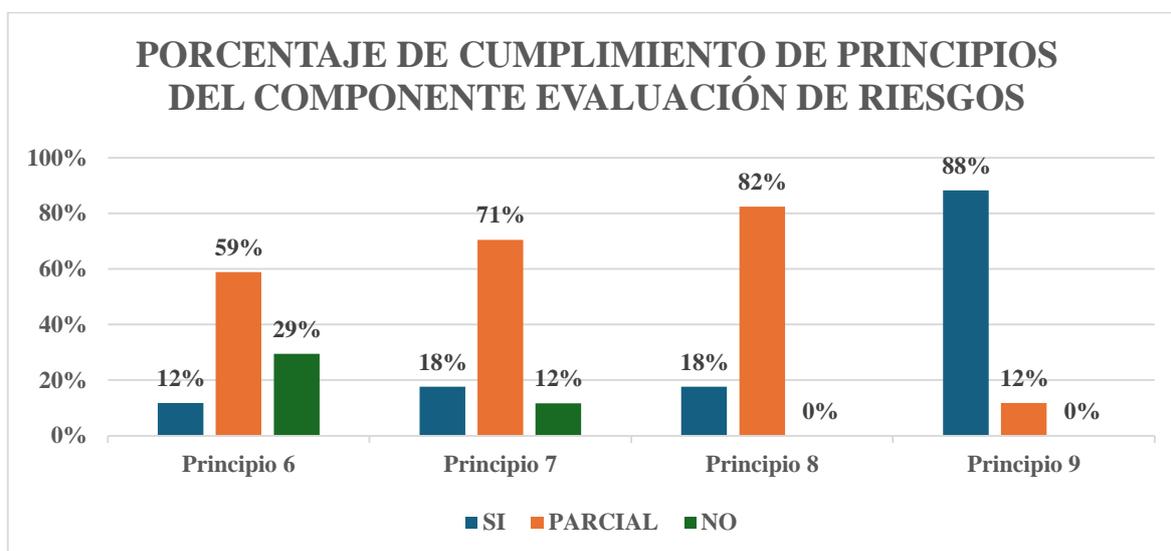
Resultados Componente Evaluación de riesgos.

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
6	La organización específica los objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.	2	11.8%	10	58.8%	5	29.4%
7	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben gestionarse.	3	17.6%	12	70.5%	2	11.7%
8	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.	3	17.6%	14	82.4%	0	0%
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	15	88.2%	2	11.8%	0	0%
Total		23	33.8%	38	54.96%	7	10.2%

Nota: Fuente: Investigación propia

Figura 2.

Porcentaje de cumplimiento de principios del Componente Evaluación de riesgos.



Nota: Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los resultados del componente de Evaluación de riesgos con base a los principios del modelo COSO III, se encontró que la gerencia en el momento no ha instaurado un proceso de valoración de riesgos con el propósito de identificar los riesgos de negocio que puedan ser relevantes con los objetivos de la empresa. Por otro lado, no se realizan cambios en las habilidades contables que son adecuadas para la ferretería, como también identificar los riesgos más significativos que puedan ser relevantes para presentar a los responsables de la entidad para su debida revisión y futura aprobación.

Los funcionarios como el contador y su auxiliar no consideran apropiadamente la opción de riesgo de fraude. Además, no reconocen como evidenciar errores en los estados financieros y fraudes sobre el mismo. Por último, la empresa logra identificar y evaluar los cambios que pueden conllevar impacto en su ejecución y por lo tanto en la ferretería.

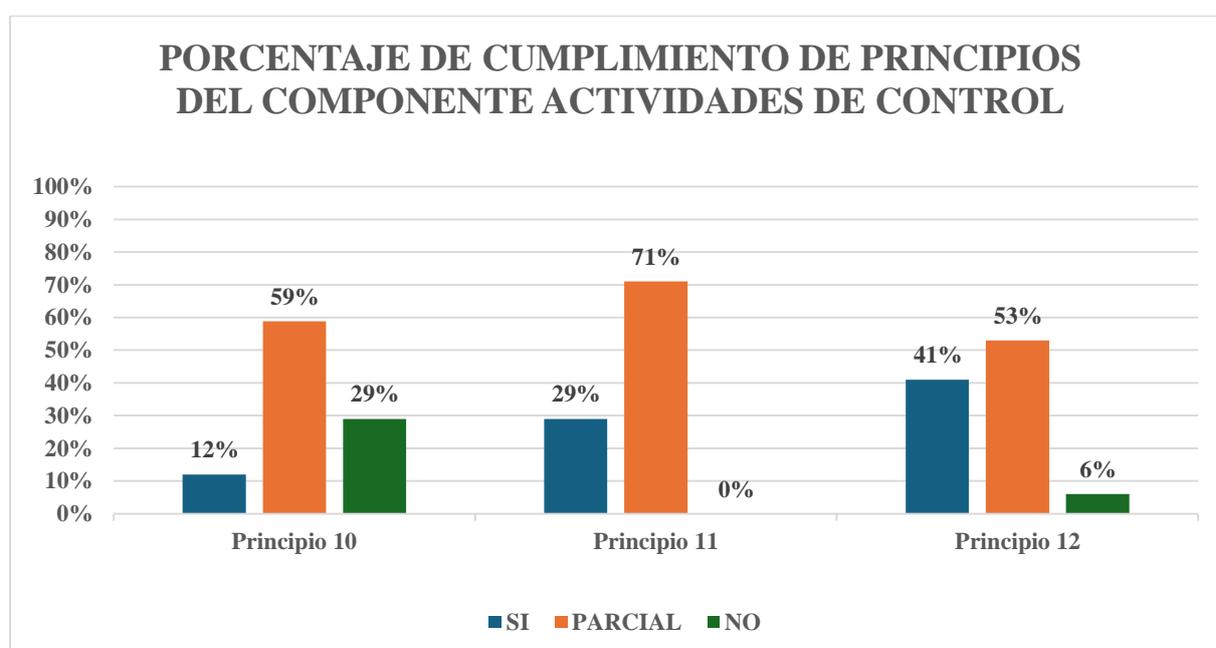
5.1.3. Componente Actividades de Control

Tabla 5.
Resultados Componente Actividades de Control

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
10	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.	2	12%	10	59%	5	29%
11	La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	5	29%	12	71%	0	0%
12	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en práctica las políticas.	7	41%	9	53%	1	6%
Total		12	27%	31	61%	6	12%

Fuente: Investigación propia

Figura 3.
Porcentaje de cumplimiento de principios de las Actividades de Control.



Nota: Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los resultados del componente de Actividades de Control con base a los principios del modelo COSO III, se logró evidenciar que los procesos vitales en la empresa no tienen las debidas autorizaciones de un nivel superior, además no se gestiona el riesgo de fraude, no se tiene establecido los procedimientos a seguir en el caso que se presenten eventos de fraude, por lo tanto no se realizan reportes de deficiencias del control; habría que mencionar además que los trabajadores no fueron capacitados para el adecuado reconocimiento de ingresos.

Hay que mencionar que, sin embargo, la empresa establece y refuerza las responsabilidades que tiene cada empleado en su cargo, gracias a la debida inducción realizada al momento del ingreso a la empresa.

5.1.4. Componente Información y Comunicación

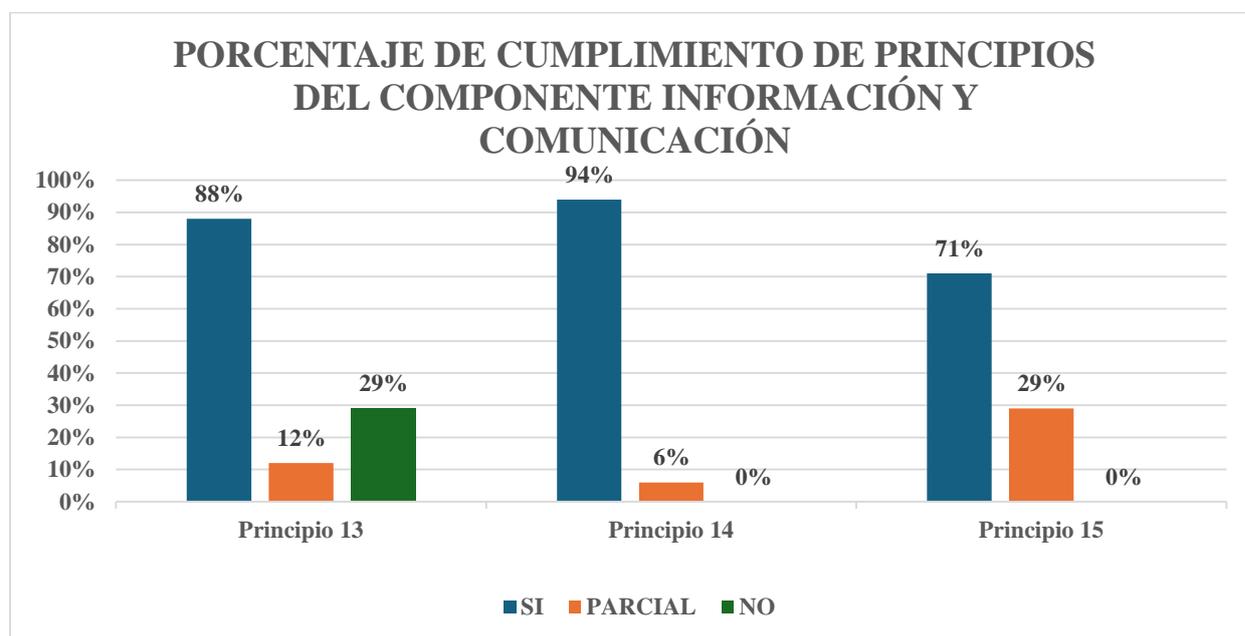
Tabla 6.
Resultados Componente Información y Comunicación

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
13	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	15	88%	2	12%	0	0%
14	La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno.	16	94%	1	6%	0	0%
15	La organización se comunica con partes externas en relación con asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.	12	71%	5	29%	0	0%
Total		43	84%	8	16%	0	0%

Nota: Fuente: Investigación propia

Figura 4.

Porcentaje de cumplimiento de principios del Información y Comunicación.



Nota: Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados del componente de Información y Comunicación con base a los principios del modelo COSO III, se establece que la Ferretería objeto de estudio comunica debidamente la información de manera interna, incluyendo las responsabilidades y objetivos que son requeridos para el apoyo del funcionamiento del SCI, gracias a la observación directa y consecución de documentos se evidencia que se realiza la aprobación de los estados financieros antes de la emisión de informes finales.

Cabe resaltar que existen procedimientos debidamente establecidos para el manejo de documentos y cualquier otra información, además se cuenta con un buzón de sugerencias en el cual los trabajadores pueden conocer las quejas y reclamos por parte de los clientes con el propósito de una mejora continua.

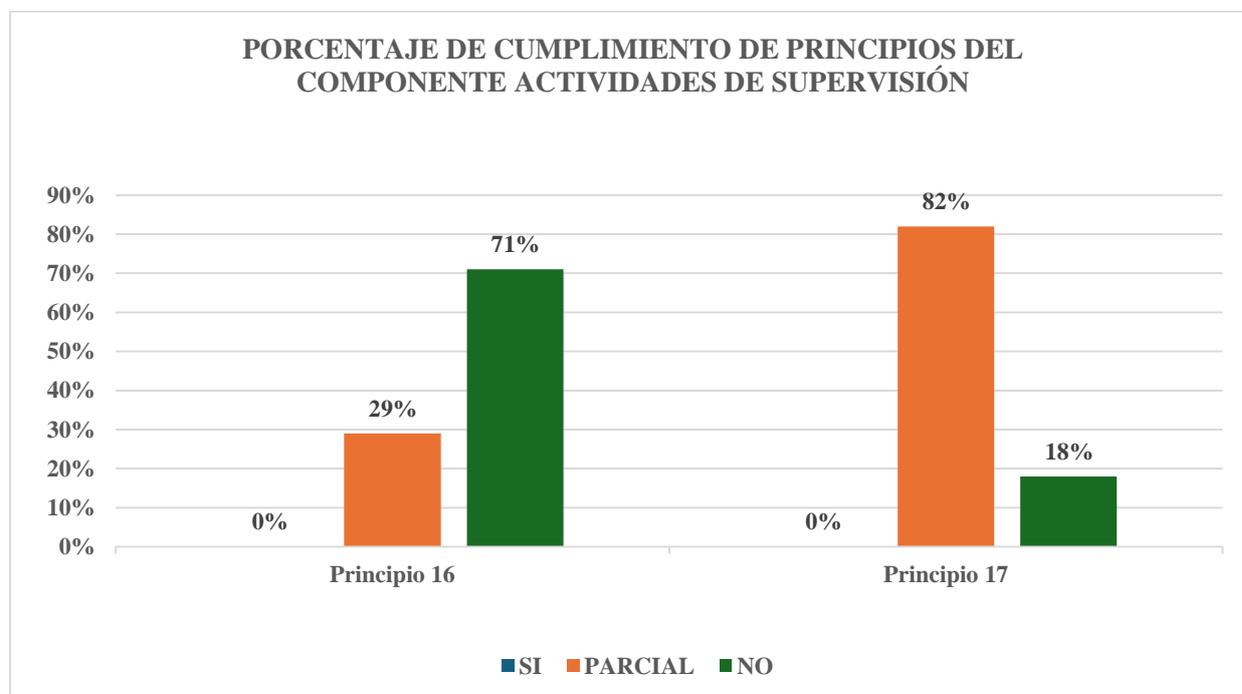
5.1.5. Componente Actividades de Supervisión

Tabla 7.
Resultados Componente Actividades de Supervisión.

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
16	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionan.	0	0%	5	29%	12	71%
17	La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias de control interno a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo a la alta gerencia y a la junta directiva, según corresponda.	0	0%	14	82%	3	18%
Total		0	0%	19	26%	15	45%

Nota: Fuente: Investigación propia

Figura 5.
Porcentaje de cumplimiento de principios de las Actividades de Supervisión.



Nota: Fuente: Elaboración propia.

Finalmente conforme a los resultados del componente de Actividades de Supervisión con base a los principios del modelo COSO III, se evidencia que en la empresa no se encuentra un mecanismo para lograr capturar, resolver e informar las brechas e insuficiencias que se identifican en el Sistema de Control Interno; por otro lado, la dirección en cabeza de la gerencia no tiene un proceso de monitoreo continuo dentro de los procesos que se llevan a cabo en la empresa incluyendo las actividades de supervisión y de gerencia. Hay que mencionar además que no se desarrolla una evaluación de desempeño con el objetivo de promover a los trabajadores; por último, no se encontraron indicadores para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

5.2. Fase 2: Planificación Y Diseño Del Sistema De Control Interno

5.2.1. Introducción

Teniendo en cuenta el diagnóstico a la Ferretería Tools and Services S.A.S. por medio de la Evaluación del Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III, con relación al desarrollo del Control Interno y la operatividad, a continuación se presenta una propuesta de implementación del Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III, con el propósito de realizar un fortalecimiento de los procesos o situación que hacen que se debilite el SCI en la empresa objeto de estudio y poder así llegar a un mejoramiento continuo y significativo en la gestión y consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Cabe resaltar que para la debida implementación del SCI en la Ferretería Tools and Services S.A.S., fue de vital importancia que la dirección por medio de su compromiso se encargara de que todo el personal se encontrara debidamente entrenado, capacitado para luego ser evaluado y lograr con ello la posible identificación del éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La propuesta la constituyen los siguientes apartes:

2. Planificación estratégica: compuesta por la misión, visión, objetivos, organigrama y reglamento interno de trabajo.
3. Manual de funciones por cargos.
4. Manual de procedimientos.

5.2.2. *Objetivos de la propuesta.*

Objetivo General

Elaborar un diseño preliminar de un Sistema de Control Interno que cumpla con los principios del COSO III y las mejores prácticas del PMBOK, centrado en identificar y proponer soluciones a las deficiencias operativas y de gestión de riesgos detectadas durante el diagnóstico.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico a la empresa objeto de estudio por medio de la Evaluación del Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III en la Ferretería Tools and Services S.A.S. sobre cada uno de los componentes a ser analizados.

Definir de acuerdo con la realidad y objetivos planteados por la metodología COSO III la misión, visión, valores y objetivos de la Ferretería Tools and Services S.A.S.

Elaborar un manual de funciones y procedimientos a fin de que se establezca las líneas de autoridad y responsabilidad de los empleados para lograr un mejor desempeño en cada puesto de trabajo.

5.2.3. *Planificación Estratégica*

La Ferretería Tools and Services S.A.S., se encuentra situada en el Departamento de Huila, en la localidad Neiva y su dirección es Calle 2 No. 1-25, La Ferretería Tools and Services S.A.S., está constituida como una Sociedad Por Acciones Simplificada. La actividad a la que se dedica la empresa Tools and Services S.A.S. es la de comercio al por menor de artículos de ferretería pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

Tabla 9. Ficha técnica de la Ferretería Tools y Services S.A.S.

Situación de la empresa	ACTIVA
ICI	1700360462900000
Nit	9007442899
D-U-N-S®	885036894
Matrícula Mercantil	257969-23
Razón Social	TOOLS Y SERVICES S A S
Dirección Actual	CALLE 2 1 I 25, NEIVA, HUILA
Domicilio anterior	CARRERA 10 1 16 BARRIO DIEGO DE OSPINA, NEIVA, HUILA
Teléfono	(8)8639787
Correo electrónico	info@tools-services.com.co
Forma Jurídica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
Fecha Constitución	13/06/2014
Fecha Inicio Actividad	13/06/2014
Fecha Vigencia	13/06/2034
Cámara Registro Inicial	C.C. NEIVA
Cámara Registro Actual	C.C. NEIVA
Capital Social	100.880.000,00 PESO COLOMBIANO
Capital Pagado	100.880.000,00 PESO COLOMBIANO
Empleados Fijos	5
Actividad CIIU	G4752 - COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
Código Actividad	4752
Empresa Exportadora	NO DISPONIBLE
Empresa Importadora	Sí
Cotiza en Bolsa	No
Fecha de Estado	17/06/2015

Nota: Fuente: Ferretería Tools y Services S.A.S.

5.2.4. Misión

En la Ferretería Tools and Services S.A.S., nos dedicamos a la comercialización de productos industriales de alto rendimiento y calidad, soportados con marcas que proporcionan excelentes desempeños y durabilidad, también ofrecemos servicios en mantenimiento con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, enfocados hacia la mejora continua de nuestra organización.

5.2.5. Visión

Ferretería Tools and Services S.A.S., para el año 2025 busca posicionarse a nivel regional como la mejor empresa en la prestación de servicios de comercialización de productos industriales de alto rendimiento y calidad, soportados con marcas que proporcionan excelentes desempeños y durabilidad, además de los servicios en

mantenimiento, bajo los parámetros de responsabilidad social empresarial, enfocados en el mejoramiento continuo, la satisfacción de cliente y las partes interesadas.

5.2.6. *Objetivos*

- Garantizar un ambiente de trabajo seguro y sano, acorde con la identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos a fin de prevenir la ocurrencia de accidentes, enfermedades laborales y establecer los respectivos controles.

- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua de cada uno de los procesos del SGSST.

- Destinar los recursos adecuados y necesarios para la gestión del sistema que permitan evaluar la efectividad del plan de trabajo anual.

- Cumplir con la normatividad nacional vigente y de otra índole, aplicables a la organización.

- Contar con personal capacitado, competente y comprometido, prestando excelentes servicios a nuestros clientes y partes interesadas.

5.2.7. Organigrama de la Ferretería Tools and Services S.A.S.

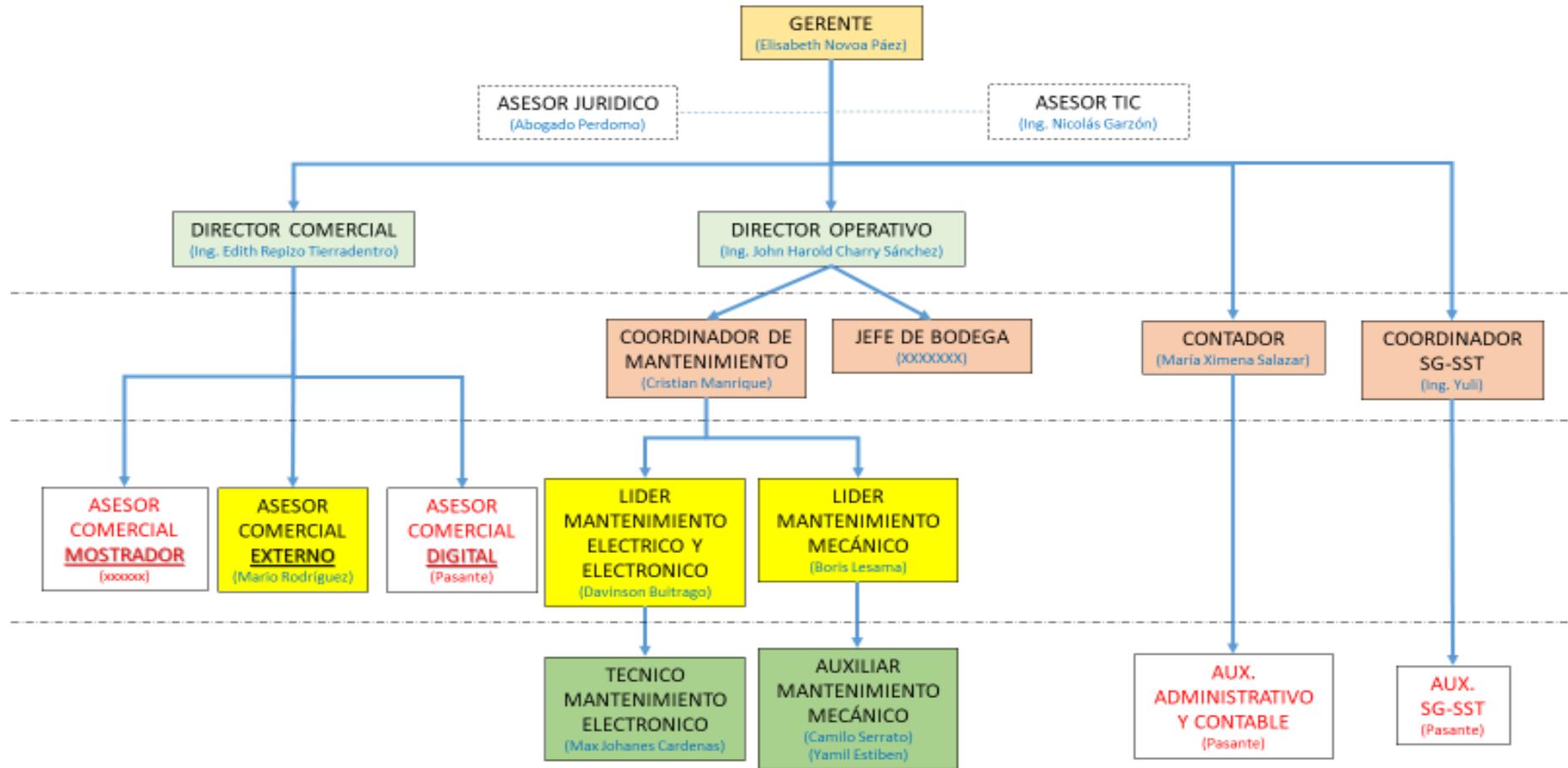


Figura 1. Organigrama de la Ferretería Tools and Services S.A.S. Nota: Fuente: Ferretería Tools and Services S.A.S. (2023)

5.2.8. *Reglamento Interno de trabajo*

El Reglamento Interno de Trabajo suscrito por la Ferretería Tools and Services S.A.S., hace parte de los diferentes contratos individuales contraídos o que se lleven a cabo con los trabajadores. El presente Reglamento Interno de Trabajo se encuentra compuesto de la siguiente manera:

CAPITULO I: Objeto.

CAPITULO II: Condiciones de admisión.

CAPITULO III: Trabajadores accidentales o transitorios.

CAPITULO IV: Horario de trabajo.

CAPITULO VI: Las horas extras y trabajo nocturno.

CAPITULO VI: Días de descanso legalmente obligatorios.

CAPITULO VII: Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan.

CAPITULO VIII: Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

CAPITULO IX: Prescripciones de orden.

CAPITULO X: Orden jerárquico.

Para visualizar completamente el Reglamento Interno de Trabajo suscrito por la Ferretería Tools and Services S.A.S., ver Anexo 2.

5.2.9. *Manual de funciones por cargo.*

La Ferretería Tools & Services S.A.S., procura con el presente Manual de Funciones y Responsabilidades, dar a conocer la información relacionada con la ejecución y limitación de los diferentes cargos de la empresa de forma estructurada, dicho documento estará sujeto a

modificaciones según lo requiera el mercado con previa autorización del Gerente General de la empresa.

El presente Manual de Funciones y Cargos, pretende determinar específicamente el objetivo del cargo las funciones del cargo, jefe inmediato y personal a cargo.

Cabe agregar además que el manual de funciones en algunos apartes ya estaba establecido y lo que se realizó durante el desarrollo de la propuesta fue crear el objetivo al igual que nuevas funciones del cargo.

Cargo: Gerente General

Objetivo del Cargo: Liderar, gestionar, proponer, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa para el logro de los objetivos institucionales

Jefe Inmediato: Junta de accionistas

Funciones del Cargo:

1. Ejercer la dirección financiera, administrativa y operativa de la empresa de acuerdo con los estatutos de esta, las facultades otorgadas por la junta de accionistas y las leyes.
2. Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que se les confiera.
3. Formular, aprobar y ejecutar el plan operativo y presupuestal anual de ingresos y egresos, informando los resultados periódicamente a la junta de socios
4. Socializar y justificar a la junta de accionista los resultados mensuales de los estados financieros y la memoria anual de la empresa como resultado de su ejercicio.
5. Aprobar la gestión del área de recursos humanos y administrativa
6. Supervisar las operaciones del encargado del área de contabilidad, garantizar que la información financiera se encuentre al día.
7. Responsabilizarse de los compromisos tributarios y del pago de estos.

8. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de TOOLS & SERVICES SAS, ante la sociedad y los colaboradores, respetando sus valores institucionales y cumpliendo con sus políticas internas.

9. Aprobar, difundir y dar cumplimiento a los requisitos o documentos legales de la empresa.

10. Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, de ahorro, retirar depósitos, avances y firmar contratos en representación de Tools & Services SAS.

Cargo: Director Operativo

Objetivo del Cargo: Planear, coordinar y ejecutar las operaciones del área de mantenimiento y liderar los procesos de soporte, asesorías y servicios.

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones del Cargo:

1. Tener un plan de trabajo donde involucre la funciones, responsabilidades, presupuestos y recursos de las diferentes líneas de su departamento de acuerdo con los procesos operativos y administrativos en los que participen.

2. Coordinar y supervisar el mantenimiento de las maquinarias y herramientas según las ordenes de servicios que hallan vigentes.

3. Controlar el cumplimiento de los indicadores mensuales propuestos en su línea de trabajo.

4. Brindar soluciones a las necesidades de los clientes.

5. Estimar el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.

6. Brindar asesorías a clientes relacionadas con el campo de la industrial.

7. Soportar el área de comercialización, mediante la oferta del servicio de mantenimientos, asesorías y soporte ante nuevos clientes.

8. Rendir información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.

9. Preparar órdenes de ejecución de trabajo y llevar una trazabilidad de los mantenimientos y reparaciones ejecutadas.

10. Atender las solicitudes y reclamos por servicios, mantenimientos o reparaciones, e impartir las correspondientes medidas para la solución de estos problemas.

Cargo: Director Comercial

Objetivo del Cargo: Analizar, planificar y desarrollar los objetivos y estrategias necesarias para el cumplimiento del presupuesto económico de la empresa.

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones del Cargo:

1. Establecer los objetivos y cuotas de venta del área comercial.
2. Organizar y controlar los inventarios de mostrador y almacén.
3. Realizar Órdenes de Compra a proveedores y enviar al jefe inmediato para su respectiva autorización.
4. Solicitar presupuesto estimado para compras a inventario con su respectivo soporte de movimientos de entradas y salidas según sistema interno.
5. Gestionar oportunidades de mercado mediante la ampliación de nuevos clientes.
6. Desarrollar estrategias de ventas para el cumplimiento de indicadores.
7. Realiza cotizaciones a clientes mediante el formato institucional.
8. Opera el sistema contable GENESIS.
9. Realiza facturas de venta mediante el sistema contable.
10. Diligenciar formato de remisiones al entregar insumos sin facturar.

Cargo: Líder Centro de Servicio

Objetivo del Cargo: Soportar al área de mantenimiento, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas, equipos de soldadura, partes electrónicas y maquinaria industrial

Jefe Inmediato: Director Operativo

Funciones del Cargo:

1. Brinda soporte en el mantenimiento de los equipos de soldadura, herramientas eléctricas o maquinaria según prioridad de las ordenes de trabajo del área.
2. Desmontar, revisar y reparar pulidoras, taladros y demás herramientas eléctricas manuales.
3. Efectuar instalación de tableros eléctricos y tableros de distribución.
4. Realizar soldaduras en piezas electrónicas con soldadura de estaño.
5. Realizar mantenimientos preventivo y correctivo de equipos de soldadura.
6. Detectar y reparar fallas en circuitos electrónicos.
7. Engrasar o lubricar motores de equipos.
8. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.
9. Identificar fallas en el rodamiento de piezas y realizar el respectivo plan de acción.
10. Diligenciar reportes de los mantenimientos prestados según su ordenes de servicios.

Cargo: Apoyo caja y venta mostrador

Objetivo del Cargo: Apoyar las estrategias necesarias para el cumplimiento del presupuesto económico de la empresa, apoyar el manejo del software contable, apoyo al área demostrador.

Jefe Inmediato: Director Comercial

Funciones del Cargo:

1. Apoya a la parte comercial con el cumplimiento de los objetivos y cuotas de venta del área comercial.
2. Organizar y controlar los inventarios de mostrador y almacén.
3. Realizar Órdenes de Compra a proveedores y enviar al jefe inmediato para su respectiva autorización.
4. Apoyar la operación de caja y recepción de dinero.
5. Realizar la creación de Comprobantes de ingresos (CI) en el sistema contable GENESIS, cuando se requiera.
6. Realizar la creación de Comprobantes de Egresos (CE) en el sistema contable GENESIS, cuando se requiera.
7. Realiza la creación de Recibos de Caja (RC), al momento del abono a cartera de un cliente con asesoría del área contable.
8. Realiza cotizaciones a clientes mediante el formato institucional.
9. Realiza factura de venta mediante el sistema contable.
10. Diligenciar formato de remisiones al entregar insumos sin facturar.

Cargo: Asistente de mantenimiento

Objetivo del Cargo: Soportar al área de mantenimiento, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas y maquinaria industrial.

Jefe Inmediato: Líder Centro de Servicio

Funciones del Cargo:

1. Apoyar reparación es eléctricas y mecánicas de equipos y/o máquinas.
2. Apoyar reparaciones menores para corregir fallas o cambios de piezas.
3. Brindar soporte para revisar y reparar pulidoras, taladros y demás herramientas eléctricas manuales.

4. Selecciona los materiales para las reparaciones y mantenimiento de equipos y/o máquinas.

5. brindar soporte para reparar fallas en circuitos eléctricos

6. Realiza limpieza de herramientas, maquinaria con desengrasantes.

7. Engrasar o lubricar motores de equipos.

8. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.

9. Apoya tareas desarrolladas en alturas con los respectivos soportes de seguridad.

10. Apoya operaciones en espacios confinados según se requiera y si está autorizado.

Remitirse al Anexo 3 para visualizar los demás cargos de la empresa.

Para visualizar completamente el Manual de funciones y responsabilidades suscrito por la Ferretería Tools and Services S.A.S., ver Anexo 3.

5.2.10. Manual de Procedimientos.

El presente Manual de Procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de estas, que ha sido elaborado con la finalidad de suministrar a la Ferretería Tools & Services S.A.S., una herramienta fundamental. Cabe agregar además que el manual de procedimientos en algunos apartes ya estaba establecido y lo que se realizó durante el desarrollo de la propuesta fue implementar el objetivo del proceso, y mejorar la eficiencia y eficacia de este.

Su propósito es servir de guía a los miembros que conforman la empresa informando los procedimientos a seguir para la realización de las funciones de la ferretería.

El Manual de Procedimientos permite conocer de manera completa la operatividad de cada órgano administrativo de la Ferretería Tools & Services S.A.S. Para visualizar

completamente el Manual de Procedimientos suscrito por la Ferretería Tools and Services S.A.S., ver Anexo 4.

PROCESO: Compra

AREA ENCARGADA: Área Comercial

OBJETIVO: Realizar la compra de los diferentes productos que serán posteriormente comercializados por la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: La compra de los productos permite ofrecer a los diferentes clientes de la Ferretería Tools & Services S.A.S. una gran variedad y existencia de forma permanente de mercancía con la mayor calidad.

RESULTADO ESPERADO: En todo momento contar con una amplia disponibilidad de productos.

PROCESO: Recepción de la mercancía comprada

AREA ENCARGADA: Área Bodega

OBJETIVO: Recepción, ingreso, almacenamiento y sistematización de los productos comprados por la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: El recibimiento de los productos comprados por la Ferretería Tools & Services S.A.S. es el mecanismo mediante el cual se respalda la disponibilidad de los productos a ofrecer a los clientes.

RESULTADO ESPERADO: Stock de producto.

PROCESO: Pago a proveedores

AREA ENCARGADA: Área de Contaduría

OBJETIVO: Pago de las diferentes obligaciones contraídas con los proveedores, por la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: Se lleva a cabo teniendo en cuenta la proximidad de pago, descuentos otorgados por el proveedor y con la previa verificación de la existencia de dinero en las cuentas bancarias de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

RESULTADO ESPERADO: Cancelación de las obligaciones.

PROCESO: Venta

AREA ENCARGADA: Dirección Comercial

OBJETIVO: Realizar la comercialización de los productos ofertados por la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: Buscar los clientes y efectuar los posibles negocios factibles que conlleven la satisfactoria comercialización de los productos ofertados en la Ferretería Tools & Services S.A.S.

RESULTADO ESPERADO: Comercialización y venta de los productos.

PROCESO: Cobro y Recaudo

AREA ENCARGADA: Área de Contaduría

OBJETIVO: Realizar las diferentes actividades correspondientes a la recuperación de cartera, el recaudo del dinero generado por las ventas en el sistema de crédito.

GENERALIDAD: el cobro del dinero que adeudan los clientes por vía del sistema de crédito es de vital importancia debido a que se logra garantizar el flujo de dinero en la empresa, contando con un capital necesario para el flujo de las actividades de la misma y por lo tanto cumplir con las obligaciones contraídas por parte de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

RESULTADO ESPERADO: La recuperación de la cartera en el menos tiempo posible, para así lograr una rotación de cartera de manera exitosa.

PROCESO: Despacho y entrega de los productos

AREA ENCARGADA: Área de Bodega

OBJETIVO: Realizar el despacho y la entrega de los productos adquiridos por los clientes en el lugar determinado por el cliente o en las instalaciones de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: El despacho y entrega de los productos comprados por los clientes se realiza en el lugar establecido por el cliente o en las instalaciones de la empresa.

RESULTADO ESPERADO: Entrega del producto adquirido.

PROCESO: Devolución de ventas

AREA ENCARGADA: Área de Bodega

OBJETIVO: Realizar la devolución de los productos adquiridos por los clientes de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: La devolución de los productos adquiridos por los clientes, permite conocer la razón por las cuales se presentó el inconformismo del producto, y así de esta manera lograr establecer estrategias que minimicen la frecuencia de devoluciones.

RESULTADO ESPERADO: Realización de acciones pertinentes a la devolución del producto.

PROCESO: Crédito a Clientes

AREA ENCARGADA: Área de Contaduría

OBJETIVO: Brindar el sistema de crédito a los clientes y establecer la conveniencia para la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: El Sistema de Crédito, permite ofrecer a los clientes, la oportunidad de solicitar mercancía y efectuar el pago en un periodo determinado.

RESULTADO ESPERADO: Sumar en la base dato de los clientes, nuevos miembros con compromisos con la empresa.

PROCESO: Gestión Contable

AREA ENCARGADA: Área de Contabilidad

OBJETIVO: Dirigir la información contable de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: Gracias al conocimiento de los datos reales acerca de los recursos y estados financieros de la Ferretería Tools & Services S.A.S. es posible determinar la rentabilidad o pérdida generada.

RESULTADO ESPERADO: Información financiera.

PROCESO: Salud Ocupacional

AREA ENCARGADA: Coordinador SG-SST

OBJETIVO: Proporcionar a todos los empleados de la Ferretería Tools & Services S.A.S. los diferentes elementos de protección personal EPP y su respectiva dotación.

GENERALIDAD: La Salud Ocupacional proporciona a los empleados todos los elementos de seguridad con el propósito de salvaguardar su integridad física, buscando la minimización de los accidentes de trabajo.

RESULTADO ESPERADO: Minimización de accidentes de trabajo que pueden tener lugar al interior de las instalaciones de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

PROCESO: Gestión de Recursos Humanos

AREA ENCARGADA: Coordinador SG-SST

OBJETIVO: Administrar el recurso humano de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

GENERALIDAD: Busca la efectiva selección del personal para el cumplimiento de las activantes inherentes a su cargo y participación en el logro de los objetivos estratégicos e institucionales.

RESULTADO ESPERADO: Desempeño eficiente de las actividades encargadas para el efectivo funcionamiento de la Ferretería Tools & Services S.A.S.

5.3. Fase 3: Desarrollo de la Propuesta Metodológica

La siguiente propuesta metodológica del plan de capacitación para el personal de Ferretería Tools and Services S.A.S., ha sido elaborado con el propósito de garantizar que el equipo esté plenamente preparado para implementar de manera exitosa un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO III, promoviendo una cultura organizacional enfocada en la gestión de riesgos y la mejora continua. El diseño de este plan es el resultado de un análisis detallado de las necesidades de la empresa y de la importancia de adaptarse a las exigencias del entorno empresarial actual. Se presenta un enfoque estructurado, que abarca desde la evaluación inicial de competencias hasta la ejecución y seguimiento continuo, asegurando la correcta asimilación de los contenidos y su aplicación práctica.

5.3.1. Plan de Capacitación para la Implementación del Sistema de Control Interno basado en COSO III

5.3.1.1. Objetivo General del Plan de Capacitación. El objetivo central de este plan es capacitar al personal de Ferretería Tools and Services S.A.S. para que adquieran las competencias necesarias para implementar el Sistema de Control Interno según la metodología COSO III. Esto permitirá que cada colaborador comprenda el marco de trabajo y sea capaz de aplicarlo de manera efectiva en su rol, favoreciendo una gestión más eficiente de los riesgos y una mejora continua de los procesos internos.

Este plan de formación surge en respuesta a la necesidad de preparar al equipo para adoptar un marco de control interno que mejore la capacidad de la empresa para gestionar riesgos de manera eficaz. Al mismo tiempo, se busca alinear estos esfuerzos con las técnicas y herramientas del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), lo que permitirá una gestión de proyectos más eficiente, contribuyendo a optimizar los procesos de negocio y mejorar la competitividad de la organización.

5.3.1.2. Fase Inicial: Diagnóstico y Evaluación de Necesidades

5.3.1.2.1. Evaluación del Perfil del Personal. Para asegurar que el proceso de capacitación sea adecuado a las necesidades de los empleados de la Ferretería Tools and Services S.A.S., el primer paso es evaluar el nivel de conocimientos y habilidades del personal. Cada colaborador tiene un nivel distinto de familiaridad con conceptos clave como la gestión de riesgos, control interno y mejora continua. Comprender estas diferencias es crucial para diseñar una formación ajustada a cada perfil.

En esta fase, se identificarán los conocimientos previos de los empleados y se evaluarán sus competencias actuales en relación con los requisitos del Sistema de Control Interno que se va a implementar. Este diagnóstico permitirá personalizar los contenidos y asegurarse de que todos los empleados reciban la formación que realmente necesitan, evitando un enfoque genérico que podría no ser efectivo.

Una evaluación exhaustiva del perfil del personal es esencial para garantizar que la capacitación se diseñe de manera específica y adecuada a las necesidades de la empresa. De esta manera, se logra un mayor aprovechamiento de los recursos y se maximiza el impacto de la formación.

5.3.1.2.2. Identificación de Brechas de Conocimiento. Tras la evaluación del personal de la Ferretería Tools and Services S.A.S., se identificarán las brechas de conocimiento en relación con la implementación del Sistema de Control Interno. Estas brechas son las áreas donde los empleados carecen de las competencias necesarias para implementar eficazmente el sistema. El análisis detallado permitirá diseñar un plan que cierre esas brechas, enfocándose en temas como la identificación de riesgos, la aplicación de controles internos y el uso de herramientas de gestión de proyectos del PMBOK.

Se generarán perfiles de competencia específicos para cada departamento o área funcional de la empresa. Con estos perfiles, se podrá identificar claramente qué

conocimientos se deben reforzar en cada grupo, garantizando que todos los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para contribuir a una implementación exitosa.

Identificar las brechas de conocimiento es crucial para el éxito del programa. Solo al conocer dónde se encuentran las principales debilidades se puede diseñar una capacitación efectiva que refuerce las competencias clave y permita a los empleados desempeñar sus roles con mayor seguridad y eficiencia.

5.3.1.3. Fase de Diseño del Programa de Capacitación

5.3.1.3.1. Diseño de los Módulos Formativos. La estructura del programa de capacitación se diseñará en módulos, cada uno enfocado en un aspecto clave del Sistema de Control Interno. Estos módulos abarcarán desde los fundamentos teóricos hasta la aplicación práctica de los conceptos, garantizando que los empleados de la Ferretería Tools and Services S.A.S. no solo comprendan los principios del sistema, sino que también puedan implementarlos en su trabajo diario.

Los módulos serán los siguientes:

Módulo 1: Introducción al Sistema de Control Interno y COSO III. Se proporcionará una visión general del marco COSO III, sus componentes y principios, con un enfoque en su aplicabilidad al sector ferretero.

Módulo 2: Gestión de riesgos aplicada al sector ferretero. Este módulo ayudará a los empleados a identificar y gestionar los riesgos específicos de la empresa, desde riesgos operativos hasta estratégicos.

Módulo 3: Monitoreo y evaluación continua. Se enseñará cómo supervisar la efectividad del control interno y realizar ajustes cuando sea necesario.

Módulo 4: Herramientas del PMBOK para la mejora continua. Se proporcionará formación sobre cómo utilizar las herramientas del PMBOK para mejorar procesos y gestionar proyectos de manera eficiente.

Módulo 5: Cultura organizacional y liderazgo en la gestión de riesgos. Este módulo abordará la importancia del liderazgo y la cultura en la promoción de un ambiente que valore la transparencia y la mejora continua.

Al estructurar la capacitación en módulos, se facilita un aprendizaje más organizado y secuencial. Los empleados pueden asimilar los contenidos de manera progresiva, lo que mejora la retención de información y su aplicación práctica.

5.3.1.3.2. Definición del Cronograma de Capacitación. El cronograma de la capacitación debe estar cuidadosamente diseñado para no interferir con las actividades operativas diarias de la empresa. Las sesiones se planificarán en bloques semanales, permitiendo que los empleados participen en la capacitación sin afectar su desempeño laboral. Se utilizarán diferentes modalidades de aprendizaje (presencial, en línea y talleres prácticos) para adaptarse a las preferencias y disponibilidad del personal.

Cada módulo tendrá una duración de entre dos y tres semanas, y se incluirán ejercicios prácticos que permitan a los empleados aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones simuladas o reales dentro de la empresa.

Un cronograma bien estructurado y flexible asegura que todos los empleados puedan participar activamente en la capacitación sin comprometer el funcionamiento diario de la empresa. Al mismo tiempo, se garantiza que el aprendizaje se produzca de manera gradual, permitiendo una mejor comprensión y aplicación de los contenidos.

5.3.1.4. Fase de Implementación del Programa de Capacitación

5.3.1.4.1. Ejecución de los Módulos de Capacitación. La implementación de los módulos de capacitación se centrará en un enfoque práctico, utilizando estudios de caso y ejemplos del sector ferretero. Los empleados participarán en talleres colaborativos donde trabajarán en conjunto para resolver problemas y aplicar los principios del Sistema de Control Interno en escenarios simulados.

Además, se emplearán facilitadores internos y externos, quienes guiarán a los participantes durante el proceso, asegurando que los conceptos se entiendan correctamente y que los empleados puedan aplicarlos en sus roles específicos.

Un enfoque práctico garantiza que los empleados no solo comprendan la teoría, sino que también aprendan a aplicarla de manera efectiva. Los estudios de caso específicos del sector ferretero ayudan a que los colaboradores se familiaricen con situaciones reales que podrían enfrentar en su trabajo diario.

5.3.1.4.2. Evaluación y Seguimiento Continuo. Durante todo el proceso de capacitación, se llevarán a cabo evaluaciones periódicas para medir el progreso de los empleados. Estas evaluaciones incluirán pruebas teóricas y ejercicios prácticos, permitiendo identificar áreas de mejora y ajustar el programa según sea necesario. Además, se recopilará retroalimentación de los participantes para asegurar que la capacitación se mantenga relevante y efectiva.

La evaluación continua es fundamental para garantizar que los empleados estén asimilando los contenidos correctamente y para identificar áreas que requieran refuerzos. Esta retroalimentación constante permite ajustar el programa de manera dinámica y mejorar la eficacia de la capacitación.

5.3.1.5. Fomento de la Cultura Organizacional Centrada en la Gestión de Riesgos

5.3.1.5.1. Campaña De Comunicación Interna. A lo largo del proceso de capacitación, se desarrollará una campaña de comunicación interna que refuerce la importancia de la gestión de riesgos y el control interno como pilares fundamentales de la empresa. Esta campaña incluirá boletines, vídeos y material interactivo, con el objetivo de mantener al personal informado y motivado.

La campaña se enfocará en resaltar la importancia de la transparencia, la mejora continua y la integridad, y cómo estos valores contribuyen al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Una buena comunicación interna es clave para que todos los empleados entiendan la importancia del Sistema de Control Interno y se sientan comprometidos con su implementación. Esta comunicación refuerza la cultura organizacional y asegura que el personal vea la capacitación como un paso importante hacia el crecimiento y éxito de la empresa.

5.3.1.5.2. Involucrar a los Líderes en el Proceso. El rol de los líderes de la empresa es crucial para el éxito de la implementación del Sistema de Control Interno. Se les brindará una capacitación especializada para que comprendan su papel en la promoción de una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos. Los líderes serán los encargados de motivar a sus equipos y garantizar que se adopten las nuevas prácticas en todas las áreas de la empresa.

Los líderes son los principales promotores del cambio dentro de la organización. Su involucramiento es esencial para garantizar que el Sistema de Control Interno se implemente de manera efectiva y que los empleados adopten las nuevas prácticas y enfoques en su trabajo diario.

5.3.1.6. Evaluación de Impacto y Mejora Continua

5.3.1.6.1. Monitoreo del Impacto de la Capacitación. Al finalizar el proceso de capacitación, se implementará un sistema de monitoreo para evaluar su impacto en los procesos empresariales. Se medirán indicadores clave, como la reducción de incidentes de control interno, la mejora en la gestión de riesgos y el cumplimiento de normativas. Asimismo, se realizarán encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación directa de los empleados.

Evaluar el impacto de la capacitación es necesario para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y de que el Sistema de Control Interno está generando los beneficios esperados. Este monitoreo también ayuda a identificar áreas que puedan requerir mejoras adicionales.

5.3.1.6.2. Evaluación Continua y Ajuste del Programa. La evaluación del programa no se limitará a la finalización de la capacitación, sino que se realizará un seguimiento continuo para ajustar los contenidos según las necesidades cambiantes de la empresa. De esta manera, se asegurará que el programa se mantenga actualizado y eficaz a largo plazo.

Un enfoque de mejora continua permite a la empresa adaptarse a cambios en el entorno regulatorio o en las necesidades del negocio. Al ajustar el programa de manera proactiva, se garantiza que la capacitación siga siendo relevante y efectiva a medida que la empresa evoluciona.

5.3.1.7. Recursos Necesarios

Para garantizar una ejecución efectiva del programa de capacitación sobre la implementación del Sistema de Control Interno basado en COSO III, en Ferretería Tools and Services S.A.S., es fundamental contar con recursos bien definidos que aborden tanto las necesidades humanas como tecnológicas y logísticas.

En cuanto a los recursos humanos, se requerirá la participación de consultores externos con amplia experiencia en la metodología COSO III y la gestión de riesgos, quienes impartirán módulos avanzados adaptados a la realidad del sector comercial e industrial. Junto a ellos, facilitadores internos de la empresa tendrán un rol crucial, ya que podrán contextualizar los contenidos y conectar los conceptos con los procesos cotidianos de la organización. Además, se designará a un coordinador de capacitación que gestionará la logística y el seguimiento de todo el programa, asegurándose de que cada sesión y recurso se implemente adecuadamente.

Respecto a la tecnología, la empresa deberá utilizar una plataforma de e-learning que ofrezca tanto clases en vivo como lecciones grabadas, lo cual permitirá a los empleados avanzar a su propio ritmo. La plataforma deberá incluir herramientas de evaluación automatizadas que faciliten el seguimiento del aprendizaje. También se necesitará acceso a software especializado en gestión de proyectos como Microsoft Project o Trello, lo que permitirá a los empleados aplicar los principios del PMBOK directamente en los proyectos relacionados con la implementación del control interno. Adicionalmente, se recomienda utilizar simuladores o herramientas de evaluación de riesgos para realizar ejercicios prácticos, ayudando así a los empleados a familiarizarse con escenarios reales y posibles dentro de la empresa.

En cuanto a los materiales didácticos, se elaborarán guías prácticas y personalizadas que lleven los conceptos teóricos del COSO III a la realidad de Ferretería Tools and Services S.A.S. Además, se proporcionarán estudios de caso de empresas similares que ya han implementado con éxito este tipo de sistemas, para que los empleados vean ejemplos reales de cómo pueden aplicar los conceptos en su propio entorno. Las presentaciones utilizadas en las capacitaciones deberán ser interactivas, con contenido visual atractivo que ayude a facilitar la comprensión de los conceptos clave.

Es importante considerar también la infraestructura física y logística. Para las sesiones presenciales, será necesario disponer de un espacio adecuado que cuente con los equipos audiovisuales necesarios, como proyectores y acceso a internet, para que las sesiones se desarrollen de manera fluida. Asimismo, cada participante deberá contar con un equipo de cómputo o una tablet para realizar actividades prácticas, ya sea en las sesiones presenciales o virtuales. Igualmente, es crucial que los empleados dispongan del tiempo necesario dentro de su jornada laboral para participar en la capacitación, sin que esto interfiera con su desempeño en otras actividades laborales.

Por último, para garantizar que el proceso de aprendizaje sea efectivo, se desarrollarán métricas de evaluación que midan el progreso de cada participante. Estas métricas pueden incluir exámenes en línea, actividades prácticas, proyectos grupales y la participación activa en las sesiones. Además, se implementará un sistema de retroalimentación continua para ajustar y mejorar el contenido de la capacitación en función de las necesidades observadas.

Este plan de capacitación busca no solo dotar al personal de las herramientas necesarias para la implementación del Sistema de Control Interno basado en COSO III, sino también fomentar una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos y la mejora continua. Con estos recursos, Ferretería Tools and Services S.A.S. estará mejor preparada para enfrentar los retos futuros y lograr un crecimiento sostenible en el largo plazo.

6. Discusión

En el panorama empresarial actual, las organizaciones enfrentan un entorno en constante transformación, donde los riesgos y las oportunidades coexisten y requieren de una atención cuidadosa. La gestión de riesgos ha evolucionado de ser una herramienta defensiva para convertirse en una estrategia fundamental que no solo protege a la empresa, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Para Ferretería Tools and Services S.A.S., esta transición es vital, ya que le permitirá no solo salvaguardar sus operaciones, sino también identificar áreas de mejora que potencien su competitividad en un mercado desafiante.

El diagnóstico de los procesos de gestión empresarial, como parte del primer objetivo específico, ha revelado varias áreas críticas que necesitan atención. Se identificaron deficiencias en la coordinación entre departamentos, lo que ha llevado a una gestión fragmentada y poco eficiente. También se observó la falta de un enfoque sistemático para la identificación y mitigación de riesgos operativos, lo cual es esencial para garantizar la continuidad del negocio y una toma de decisiones informada. Es aquí donde la metodología COSO III se presenta como una solución eficaz, ya que ofrece un marco estructurado para el desarrollo de un Sistema de Control Interno que ayuda a gestionar riesgos de manera integral.

El Sistema de Control Interno que se propone no solo se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, sino que también permite que Ferretería Tools and Services S.A.S. identifique y mitigue los riesgos inherentes a su operación. Al establecer controles claros y efectivos, la empresa estará en una mejor posición para evitar interrupciones operativas y cumplir con las normativas vigentes. Esta estructura de control no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización.

El segundo objetivo específico del proyecto se enfocó en el diseño preliminar de un Sistema de Control Interno, basado en los principios de COSO III y las mejores prácticas del PMBOK. Este diseño tiene como finalidad corregir las debilidades identificadas en el diagnóstico y mejorar los procesos operativos. Un aspecto clave es la automatización de procesos, como la gestión de inventarios, que no solo reducirá el margen de error humano, sino que también proporcionará datos en tiempo real, facilitando decisiones más rápidas y acertadas por parte de los líderes de la empresa. Esta automatización ayudará a la empresa a ser más ágil, respondiendo rápidamente a cambios en la demanda y en las condiciones del mercado.

Otro elemento fundamental del sistema propuesto es su capacidad de supervisión continua, lo que garantiza que los controles se mantengan alineados con los objetivos empresariales a medida que la organización crece y enfrenta nuevos retos. Incorporar herramientas del PMBOK en este proceso asegura una gestión de recursos más eficiente, lo que a su vez permite que las áreas de mayor riesgo reciban la atención que requieren, optimizando así el uso de los recursos disponibles.

El tercer objetivo se centró en la capacitación del personal para la implementación del nuevo sistema. Se desarrolló un plan de formación integral que no solo proporciona conocimientos técnicos, sino que también promueve una cultura organizacional donde la gestión de riesgos y la mejora continua sean parte del día a día de los empleados. Al empoderar a los trabajadores con las herramientas necesarias para entender cómo sus acciones impactan el riesgo general de la empresa, se fomenta un ambiente de responsabilidad y proactividad.

La capacitación, alineada con las herramientas del PMBOK, permite que el proceso de aprendizaje sea claro y estructurado, facilitando el seguimiento del progreso de los empleados. Esto garantiza que el equipo esté preparado para implementar el nuevo sistema y que, al mismo tiempo, se mantenga una mentalidad de mejora continua dentro de la empresa.

La implementación de un Sistema de Control Interno basado en COSO III va más allá de atender las deficiencias actuales de la empresa; representa un enfoque sostenible para el futuro. Este sistema proporciona a Ferretería Tools and Services S.A.S. la capacidad de mantener un control efectivo sobre sus operaciones y adaptarse a un entorno cambiante. A medida que la empresa crece, este enfoque proactivo le permitirá enfrentar nuevos desafíos sin comprometer su eficiencia ni su rentabilidad.

En términos de eficiencia operativa, este sistema ayuda a optimizar el uso de recursos y a mejorar la toma de decisiones, lo que es esencial en un sector donde los márgenes de ganancia suelen ser ajustados. Al implementar un control riguroso, la ferretería podrá mantener una mayor rentabilidad y estabilidad a largo plazo, lo que es fundamental para su sostenibilidad.

Por lo tanto, la propuesta de implementar un Sistema de Control Interno bajo la metodología COSO III, apoyada en las herramientas de PMBOK, representa una oportunidad valiosa para transformar los procesos de gestión empresarial de Ferretería Tools and Services S.A.S. Este enfoque no solo aborda las necesidades inmediatas de la organización, sino que también establece una base sólida para mejorar su competitividad y asegurar su futuro. De esta forma, el proyecto cumple con el objetivo general de optimizar los procesos de gestión empresarial, garantizando que Ferretería Tools and Services S.A.S. esté bien equipada para enfrentar los desafíos que se presenten en un sector tan dinámico.

7. Conclusiones

El análisis detallado de los procesos de gestión en Ferretería Tools and Services S.A.S. ha puesto en evidencia varias áreas que necesitan mejoras, cumpliendo así con el primer objetivo específico de realizar un diagnóstico integral. Durante este proceso, quedó claro que los principales desafíos de la empresa se encuentran en la gestión contable y en la ausencia de procedimientos estandarizados. Estos problemas resaltan la urgencia de implementar un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, el cual proporciona un marco sólido para enfrentar los riesgos y optimizar la forma en que se llevan a cabo las operaciones. Identificar estas áreas críticas no solo ayuda a definir un punto de partida claro, sino también a establecer prioridades en cuanto a las acciones necesarias para fortalecer la gestión empresarial.

En cuanto al segundo objetivo específico, que busca desarrollar un diseño preliminar del Sistema de Control Interno, quedó demostrado que el modelo COSO III ofrece herramientas efectivas para solucionar las deficiencias operativas y los problemas de gestión de riesgos identificados. Este diseño no solo sigue los principios de COSO III, sino que también integra las mejores prácticas del PMBOK, lo cual garantiza que la implementación del sistema sea ordenada y ajustada a la realidad del sector ferretero. Al corregir las debilidades operativas, el nuevo sistema no solo debería mejorar la eficiencia general, sino también fortalecer aspectos clave como la transparencia y la responsabilidad, que son fundamentales para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Por último, en relación con el tercer objetivo específico, se subraya la importancia de desarrollar un plan de capacitación integral dirigido al personal de Ferretería Tools and Services S.A.S. Este plan es esencial, no solo para preparar a los empleados para la implementación del nuevo sistema, sino también para promover una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos y a la mejora continua. La capacitación no debe verse como

una tarea aislada, sino como una parte esencial de la estrategia general de gestión de la empresa. Al capacitar a los empleados en el uso de las herramientas del PMBOK y en los principios del modelo COSO III, se garantiza que todo el equipo esté alineado y comprometido con los objetivos del sistema de control interno. Este enfoque educativo y colaborativo es clave para construir un entorno laboral dinámico, orientado al cumplimiento normativo.

Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III en Ferretería Tools and Services S.A.S. no solo responde a las necesidades actuales de la empresa, sino que también representa una excelente oportunidad para transformar su cultura organizacional. A través de un diagnóstico preciso, un diseño bien estructurado y un plan de capacitación adecuado, la empresa no solo mejorará sus procesos internos, sino que también estará mejor posicionada para competir en un mercado cada vez más exigente. Este enfoque integral permitirá que la organización enfrente futuros desafíos con una base sólida y resiliente, garantizando su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Bibliografía

- Abass, Z., Al-Abedi, T., & Flayyih, H. (2023). Integration Between Cobit and Coso for Internal Control and Its Reflection on Auditing Risk with Corporate Governance as The Mediating Variable. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 40-58.
- Abd, W., Kareem, A., & Jassim, E. (2022). The role of the modern COSO framework in evaluating the internal control system through the mediating role of the internal auditor: (Al-Muthanna State University as a model). *RES MILITARIS*, 10-20.
- Aldaz, O., Pozo, F., Cabezas, M., & Almeida, J. (2021). a evaluación de control interno y la determinación de la prioridad de riesgos empresariales. *Universidad Y Sociedad*, 166-171.
- Amanuel, F., Tadesse, R., Regina, C., & Parker, R. (2022). The Adoption and Consequences of COSO 2013. *Accounting Horizons*, 18-123.
- Anbari, F. (2004). Earned value project management method and extensions. *Engineering Management Review*, 97.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *istemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill Interamericana.
- Arias, L., Henao, J., & Ruiz, C. (2018). *Corrupción en Colombia. tomo III*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Aular, M. (14 de Diciembre de 2019). El Control Interno en las Organizaciones. Recuperado el 24 de Enero de 2023, de emprendices: <https://www.emprendices.co/el-control-interno-en-las-organizaciones/>
- Balakrishnan, R., Matsumura, M., & Ramamoorti, S. (2019). Finding common ground: COSO's control framework and the levers of control. *Journal of Management Accounting Research*, 63-83.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Cabanilla, G., Banda, L., & Bravo, O. (2023). Modelo de gestión de riesgos para la disminución de fraude ocupacional: caso Empresa de Consumo Masivo. . *Universidad Y Sociedad*, 285-291.
- Chan, K., Chen, Y., & Liu, B. (2021). The Linear and Non-Linear Effects of Internal Control and its Five Components on Corporate Innovation: Evidence from Chinese Firms using the COSO Framework. *The European Accounting Review*, 733-765.
- Chen, H., Yang, D., Zhang, X., & Zhou, N. (2018). The Moderating Role of Internal Control in Tax Avoidance: Evidence From a COSO-Based Internal Control Index in China. *Lindner: Accounting (Topic)*.
- Chiu, T., & Wang, T. (2019). The COSO Framework in Emerging Technology Environments: An Effective In-Class Exercise on Internal Control. . *Journal of Emerging Technologies in Accounting* , 89-98.
- Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID|. (2010). *Manual de Control de Gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *nternal Control – Integrated Framework*. COSO.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 65-91.
- Estupiñán, R. (2015). CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS TRANSACCIONALES ANÁLISIS DE INFORME COSO I,II Y III. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Flamholtz, E., & Das, T. (1987). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Springer.

- Fleming, Q., & Koppelman, J. (2016). *Earned Value Project Management: Fourth Edition*. Project Management Institute.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Holmes, A. (1994). *Auditorias Principios y Procedimientos*. México: Limusa.
- Kerzner, H. (2017). *Gestión de Proyectos: Las mejores prácticas*. McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Li, W., & Liu, J. (2022). Internal Control Accounting Information System based on COBIT and COSO Reports. Fourth International Conference on Emerging Research in Electronics, Computer Science and Technology (ICERECT), 1-5.
- Lock, D. (2020). *Project Management (10th ed.)*. Routledge.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro". Recuperado el 25 de Enero de 2023, de Revista Científica "Visión de Futuro", 13 (1):
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 853-886.
- Noel, D., Addy, N., & Berglund, R. (2020). Determinants of Timely Adoption of the 2013 COSO Integrated Framework. *Journal of Information Systems*, 1-20.
- O'donnell, C., & Koontz, H. (1976). *Management a System and Contingency Analysis of Magenial functions*. New York: Mc Graw - Hill.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Pombo, J. (2015). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Proyectos*. ESIC Editorial.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishing.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Skyttner, L. (2005). *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*. World Scientific.
- Solórzano, M., & Navío, J. (2022). *Diseño y cambio organizativo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Stacey, R. (2003). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Financial Times/Prentice Hall.
- Vargas, L. (2018). *Dirección de Proyectos: Una Introducción Con Enfoque Práctico*. Ediciones Paraninfo.
- Vincent, N., & Barkhi, R. (2021). Evaluation Blockchain Using COSO. *Current Issues in Auditing*.
- Weli, W., Sjarief, J., & Madyakusumawati, S. (2020). Supervision mechanism and quality of the internal control system disclosure. *Accounting*. 1419-1428.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Anexo 1.
Formato de evaluación del Sistema de Control Interno - COSO III

1. Componente Entorno de Control

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.						
2	La gerencia establece sus responsabilidades de supervisión. Identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con el establecimiento de requerimientos y expectativas.						
3	La gerencia establece, estructuras, líneas de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.						
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a los individuos competentes en alineación con los objetivos.						
5	La organización responsabiliza a los individuos por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.						
Total							

2. Componente Evaluación de riesgos.

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
6	La organización especifica los objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.						
7	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben gestionarse.						

8 La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.

9 La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.

Total

3. Componente Actividades de Control

No.	Principios	Implementación		
		Si	Parcial	No
		No.		
10	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.			
11	La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.			
12	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en práctica las políticas.			
		Total		

4. Componente Información y Comunicación

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
13	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.						
14	La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno.						

- 15 La organización se comunica con partes externas en relación con asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Total

5. *Componente Actividades de Supervisión.*

No.	Principios	Implementación					
		Si		Parcial		No	
		No.	%	No.	%	No.	%
16	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionan.						
17	La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias de control interno a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo a la alta gerencia y a la junta directiva, según corresponda.						
		Total					

Anexo 2.
Reglamento Interno de Trabajo suscrito por la empresa Ferretería Tools and Services S.A.S. Tomado de la Ferretería Tools and Services S.A.S.



CAPITULO I

ARTICULO 1. El presente es el Reglamento Interno de Trabajo suscrito por la empresa Ferretería Tools and Services S.A.S., con domicilio en la ciudad de Neiva en la Calle 2 No. 1-25. Este Reglamento hace parte de Los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los Trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser Favorables al trabajador.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISION

ARTICULO 2. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe hacer la Solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Hoja de Vida.
- b) Cédula de Ciudadanía o tarjeta de identidad.
- c) Autorización escrita del Ministerio de Trabajo o en su defecto la primera autoridad Local, a solicitud de los padres y a falta de éstos, el Defensor de Familia, cuando el Aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- d) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- e) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del Plantel de educación donde hubiere estudiado.
- f) Certificado de antecedentes Penales (Pasado judicial)



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

PARAGRAFO: El empleador no podrá exigir como requisito de ingreso, ni durante la Vigencia del contrato, la libreta militar ni la prueba de embarazo, solo que se trate de Actividades catalogadas como de alto riesgo, así como tampoco el examen del sida o documentos o certificaciones que contengan datos acerca del estado civil de las Personas, números de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al Cual pertenezca.

CONTRATO DE APRENDIZAJE.

ARTICULO 3. Contrato de aprendizaje es aquel por el cual se obliga a prestar sus servicios a la empresa, a cambio de que ésta le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado por un tiempo determinado y le pague el salario Convenido (ley 188 de 1.959, art. primero).

ARTICULO 4. Pueden celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de Catorce (14) años que han completado sus estudios primarios o demuestren poseer Conocimientos equivalentes a ellos, en los mismos términos y con las restricciones de Que trata el Código del Trabajo (ley 188 de 1.959, art. segundo).

ARTICULO 5. El contrato de aprendizaje debe suscribirse por escrito y debe contener Cuando menos los siguientes puntos:

1. Nombre de la empresa o empleador.
2. Oficio que es materia del aprendizaje, programa respectivo y duración del Contrato.
3. Obligación del empleador y aprendiz y derechos de éste y aquel (artículo 6º y 7º, Ley 188 de 1.959)
4. Salario del aprendiz y escala de aumento durante el cumplimiento del Contrato.



5. Condiciones del trabajo, duración, vacaciones y períodos de estudio;
6. Cuantía y condiciones de indemnización en caso de incumplimiento del Contrato y
7. Firmas de los contratantes y o de sus representantes.

ARTICULO 6. En lo referente a la contratación de aprendices, así como la proporción de éstos, la Ferretería Tools and Services S.A.S. se ceñirá a lo prescrito por el Decreto 2838 de diciembre 14 de 1960, esto es, contratará un número de trabajadores aprendices que en ningún caso podrá ser superior al 5% del total de los trabajadores ocupados y para aquellas actividades establecidas en dicho decreto y la Resolución N° 0438 de 1.969, expedida por el Ministerio de Trabajo y S.S. Las fracciones de unidad en el cálculo del porcentaje que se precisa en este artículo darán lugar a la contratación de un trabajador aprendiz.

ARTICULO 7. El salario inicial de los aprendices no podrá en ningún caso ser inferior al 50% del mínimo convencional o el que rija en la respectiva empresa, para los Trabajadores que desempeñen el mismo oficio u otros equivalentes o asimilables a aquel para el cual el aprendiz recibe formación profesional en el Servicio Nacional de Aprendizaje. Esta remuneración deberá aumentarse proporcionalmente hasta llegar a ser al comenzar la última etapa productiva del aprendizaje, por lo menos igual al total del salario que en el inciso anterior se señala como referencia (artículo 7°, Decreto 2375 de 1.974).

ARTICULO 8. El contrato de aprendizaje no puede exceder de tres (3) años de Enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales, para ningún arte u Oficio y sólo podrá pactarse por el término previsto para cada uno de ellos en las Relaciones de oficio que serán publicadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para la Formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considerará para todos los efectos Legales regido por las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que exceda a la correspondiente duración del aprendizaje en este oficio.



ARTICULO 9. El término del contrato de aprendizaje empieza a correr a partir del día En que el aprendiz inicie la formación profesional metódica.

1. Los primeros tres meses se presumen como período de prueba, durante los cuales se apreciarán de una parte las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes y sus calidades personales y de otra la conveniencia de continuar el aprendizaje.
2. El período de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del Código Sustantivo del Trabajo.
3. Cuando el contrato de aprendizaje termina por cualquier causa, la empresa deberá reemplazar al aprendiz o aprendices, para conservar la proporción que le haya sido señalada.
4. En cuanto no se oponga a las disposiciones especiales de la ley 188 de 1.959, el contrato de aprendizaje se regirá por el Código Sustantivo del Trabajo.

PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 10. FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo (artículo 76, C.S.T.).

ARTICULO 11. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de Trabajo (artículo 77, numeral primero, C.S.T.).

ARTICULO 12. El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período



de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (artículo séptimo Ley 50 de 1.990).

ARTICULO 13. Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado Unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (Artículo 80, C.S.T.).

CAPITULO III TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 14. Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades Normales de Ferretería Tools and Services S.A.S.. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos (artículo sexto, C.S.T.).

CAPITULO IV HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 15. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a Continuación se expresan así:

DIAS LABORABLES DE: lunes a sábado.

HORA DE ENTRADA: 8:00 AM

 <p>TOOLS & SERVICES S.A.S. <i>¡Su Socio en Productividad!</i></p>	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
--	--------------------------------------

HORA DE SALIDA: 5:00 PM

HORA DE ALMUERZO: 12:30 M. a 1:30 P.M.

PARAGRAFO 1: Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que Laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (artículo 21 Ley 50 de 1.990).

PARAGRAFO 2: JORNADA ESPECIAL. En las empresas, factorías o nuevas actividades establecidas desde el primero de enero de 1.991, el empleador y los trabajadores pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

En este caso no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un (1) día de descanso remunerado.

El empleador no podrá, aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos (2) turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo (artículo 20, literal C, Ley 50 de 1.990).



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO V

LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 16. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 6:00 P.M. y Trabajo nocturno es el comprendido entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m. (artículo 160, C.S.T.).

ARTICULO 17. Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la Jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (artículo 159, C.S.T.).

ARTICULO 18. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos Señalados en el artículo 163 del C. S. T., sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una Autoridad delegada por éste. (Artículo primero, Decreto 13 de 1.967).

ARTICULO 19. Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo Del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con Excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el Artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1.990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) Sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin Acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1.990).

PARAGRAFO: La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, De acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ARTICULO 20. FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice el Gerente General a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 18 de este Reglamento.

PARAGRAFO 1: En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PARAGRAFO 2: DESCANSO EN DIA SABADO. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos Horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los Trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPITULO VI DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

ARTICULO 21. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de Fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1 de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá con relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior. (Ley 51 del 22 de diciembre de 1.983).

PARAGRAFO 1. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (artículo 26, numeral 5º, Ley 50 de 1.990).

PARAGRAFO 2. LABORES AGROPECUARIAS. (SI TIENEN EN LA EMPRESA)
Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 179 y con derecho al descanso compensatorio (artículo 28, Ley 50 de 1.990).

PARAGRAFO 3. Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PARAGRAFO. 3.1 El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

AVISO SOBRE TRABAJO DOMINICAL.

Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de doce (12) horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (artículo 185, C.S.T.).

ARTICULO 22. El descanso en los días domingos y los demás expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (artículo 25 de 1990).

ARTICULO 23. Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras. (Artículo 178 C.S.T.).

VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 24. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

ARTICULO 25. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (artículo 187, C.S.T.).

ARTICULO 26. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (artículo 188, C.S.T.).

ARTICULO 27. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta no sea inferior a seis (6) meses. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (artículo 189, C.S.T.).

ARTICULO 28. En todo caso el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos (2) años. La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza (artículo 190, C.S.T.).

ARTICULO 29. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras.

Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

ARTICULO 30. Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (decreto 13 de 1.967, artículo quinto).

PARAGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrá derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (artículo tercero, párrafo, Ley 50 de 1.990).

PERMISOS

ARTICULO 31. FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales

	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
---	--------------------------------------

inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permita las circunstancias.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, para permisos de un (1) día de trabajo, o más, el trabajador solicitará por escrito el mismo, al Gerente General, quien determinará la respectiva aprobación. En el evento de permisos de medio día o menores en tiempo, se sujeta a la determinación del Jefe de Área a la cual pertenece el trabajador, con el visto bueno de la Secretaria General, el tiempo empleado con estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa. (Numeral 6, art57 C.S.T)

CAPITULO VII

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTICULO 32. Formas y libertad de estipulación

1. FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21, y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extra legales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (artículo 18, Ley 50 de 1.990).

ARTICULO 33. Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado por períodos mayores (artículo 133, C.S.T.).

ARTICULO 34. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese. (Artículo 138, numeral primero, C.S.T.).

PERIODOS DE PAGO: QUINCENALES.

ARTICULO 35. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él Autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos por mensualidades.

	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
---	--------------------------------------

El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana y para Sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a Más tardar con el salario del período siguiente (artículo 134, C.S.T.).

CAPITULO VIII

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTICULO 36. Es obligación de FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de Salud Ocupacional y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTICULO 37. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de los Seguros Sociales o E.P.S, A.R.P, a través de la I.P.S, a la cual estén asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ARTICULO 38. Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá Comunicarlo al Gerente General, o a su representante o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Si éste no diere aviso dentro del término indicado, o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

PARAGRAFO: En el evento de incapacidad del trabajador, este informará dentro de las 24 horas siguientes la novedad, y FERRETERIA EL RESGISTRO cancelará los



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

salarios totales, sin deducciones por este concepto, hasta por ciento ochenta (180) días y realizará los cobros respectivos a la EPS a la cual se encuentre afiliado el trabajador, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1295 de 1994 y demás normas establecidas para tal fin.

ARTICULO 39. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes o tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ARTICULO 40. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriben las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas, y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PARAGRAFO: El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, Reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica y que se encuentren dentro del Programa de Salud Ocupacional de la respectiva empresa, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, respetando el derecho de defensa (Artículo 91 Decreto 1295 de 1994).

ARTICULO 41- En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva Área o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la E.P.S. y la A.R.P.

ARTICULO 42. En caso de accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su Representante, o a quien haga sus veces para que se provea la asistencia médica



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ARTICULO 43. Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, para lo cual deberán, en cada caso, determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades Profesionales, de conformidad con el reglamento que se expida. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación con el Ministerio de Salud establecerán las reglas a las cuales debe sujetarse el procesamiento y remisión de esta información. (Artículo 61 Decreto 1295 de 1994).

ARTICULO 44. En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto FERRETERÍA TOOLS AND SERVICES S.A.S. como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, la Resolución No. 1016 de 1.989, expedida por el Ministerio de Trabajo y S. S. y las demás que con tal fin se establezcan.

De la misma manera, ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, la legislación vigente sobre salud ocupacional, de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias del Decreto antes mencionado.

CAPITULO IX PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTICULO 45. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las Relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

manera posible.

f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.

g) Ser verídico en todo caso.

h) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

i) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo Jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.

j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

PARAGRAFO. MANTENIMIENTO DE ORDEN: Los directores o trabajadores no pueden ser agentes de la autoridad, en los establecimientos o lugares de trabajo, ni intervenir en la selección del personal de la policía, ni darle órdenes, ni suministrarle alojamiento o alimentación gratuitos, ni hacer dádivas (artículo 126, párrafo, C.S.T.).



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO X ORDEN JERARQUICO

ARTICULO 46. El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la Empresa es el siguiente: GERENTE GENERAL, DIRECTOR COMERCIAL, DIRECTOR OPERATIVO, COORDINADOR DE MANTENIMIENTO, CONTADOR, COORDINADOR SG-SST, ASESORES COMERCIALES, LIDER DE MANTENIMIENTO ELECTRICO Y ELECTRONICO, LIDER MANTENIMIENTO MECANICO, TECNICO MANTENIMIENTO ELECTRONICO, AUXILIAR MANTENIMIENTO MECANICO, AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE, AUXILIAR SG-SST.

PARAGRAFO: De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones Disciplinarias a los trabajadores de la empresa EL GERENTE.

Calle 2 No. 1-25 Neiva, Huila

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Elisabeth Novoa Paez', is written over a horizontal line.

**ELISABETH NOVOA PAEZ
REPRESENTANTE LEGAL**

Anexo 3.
Manual de funciones y responsabilidades. Tomado de la Ferretería Tools and Services S.A.S.

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
		Formato No. 001	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO	GERENTE GENERAL		
OBJETIVO DEL CARGO	Liderar, gestionar, proponer, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa para el logro de los objetivos institucionales		
JEFE INMEDIATO	Junta de accionistas		
PERSONAL A CARGO	Todo el personal de la organización		
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Profesional en Psicología, ingeniería Industrial. Administración de empresas o carreras afines.	Especialización en gerencia, Curso en gestión de talento humano, curso de 50 horas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Inducción del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Experiencia mínima de dos años ejerciendo cargos administrativos.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Ejercer la dirección financiera, administrativa y operativa de la empresa de acuerdo con los estatutos de esta, las facultades otorgadas por la junta de accionistas y las leyes.			
2. Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que se les confiera.			
3. Formular, aprobar y ejecutar el plan operativo y presupuestal anual de ingresos y egresos, informando los resultados periódicamente a la junta de socios			
4. Socializar y justificar a la junta de accionista los resultados mensuales de los estados financieros y la memoria anual de la empresa como resultado de su ejercicio.			
5. Aprobar la gestión del área de recursos humanos y administrativa			
6. Supervisar las operaciones del encargado del área de contabilidad, garantizar que la información financiera se encuentre al día.			
7. Responsabilizarse de los compromisos tributarios y del pago de estos.			
8. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de TOOLS & SERVICES SAS, ante la sociedad y los colaboradores, respetando sus valores institucionales y cumpliendo con sus políticas internas.			

9. Aprobar, difundir y dar cumplimiento a los requisitos o documentos legales de la empresa.
10. Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, de ahorro, retirar depósitos, avances y firmar contratos en representación de Tools & Services SAS.
11. Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo con las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo con la normatividad interna establecida y legal vigente.
12. Gestionar recursos con entidades bancarias o proveedores para el cumplimiento del presupuesto anual y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
13. Delegar recursos para actividades de convivencia y bienestar laboral.
14. Realizar la asignación y comunicación de responsabilidades, rendición de cuentas, identificación de peligros, valoración de los riesgos y seguimiento a la ejecución del plan anual de trabajo del sistema de gestión de seguridad y salud de trabajo.
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.
8. Participar en la investigación de los accidentes de trabajo y/o posibles enfermedades laborales

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Formato No. 001		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO	DIRECTOR OPERATIVO		
OBJETIVO DEL CARGO	Planear, coordinar y ejecutar las operaciones del área de mantenimiento y liderar los procesos de soporte, asesorías y servicios.		
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
PERSONAL A CARGO	AUXILIAR OPERATIVO		
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Profesional en ingeniería industrial, Ingeniería Mecánica y/o Carreras a fines	Especialización en gestión administrativa o gerencial. En caso de requerirse: Técnico en mantenimiento o gestión empresarial. Curso de trabajo en alturas vigente.	Curso manejo defensivo. Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Experiencia mínima de 3 años desempeñando cargos de supervisor o coordinador del área mantenimiento.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Tener un plan de trabajo donde involucre la funciones, responsabilidades, presupuestos y recursos de las diferentes líneas de su departamento de acuerdo con los procesos operativos y administrativos en los que participen.			
2. Coordinar y supervisar el mantenimiento de las maquinarias y herramientas según las ordenes de servicios que hallan vigentes.			
3. Controlar el cumplimiento de los indicadores mensuales propuestos en su línea de trabajo.			
4. Brindar soluciones a las necesidades de los clientes.			
5. Estimar el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.			
6. Brindar asesorías a clientes relacionadas con el campo de la industrial.			
7. Soportar el área de comercialización, mediante la oferta del servicio de mantenimientos, asesorías y soporte ante nuevos clientes.			
8. Rendir información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.			
9. Preparar órdenes de ejecución de trabajo y llevar una trazabilidad de los mantenimientos y reparaciones ejecutadas.			
10. Atender las solicitudes y reclamos por servicios, mantenimientos o reparaciones, e impartir las correspondientes medidas para la solución de estos problemas.			
11. Controla y registra la asistencia y/o permisos del personal a cargo.			

12. Capacitar el personal a su cargo.
13. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y presentar informes estadísticos del resultado de su gestión.
14. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.
8. Participar en la investigación de los accidentes de trabajo y/o posibles enfermedades laborales

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
		Formato No. 001	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO		DIRECTOR COMERCIAL	
OBJETIVO DEL CARGO		Analizar, planificar y desarrollar los objetivos y estrategias necesarias para el cumplimiento del presupuesto económico de la empresa.	
JEFE INMEDIATO		GERENTE GENERAL	
PERSONAL A CARGO		PRACTICANTES UNIVERSITARIOS	
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Ingeniero industrial o profesional en negociación internacional.	En caso de requerirse: Tecnólogo en ventas o Gestión de mercados. Curso de las 50 horas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Inducción Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Mínimo dos años desempeñando cargos en el área de ventas, jefe de almacén o cargos afines.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Establecer los objetivos y cuotas de venta del área comercial.			
2. Organizar y controlar los inventarios de mostrador y almacén.			
3. Realizar Órdenes de Compra a proveedores y enviar al jefe inmediato para su respectiva autorización.			
4. Solicitar presupuesto estimado para compras a inventario con su respectivo soporte de movimientos de entradas y salidas según sistema interno.			
5. Gestionar oportunidades de mercado mediante la ampliación de nuevos clientes.			
6. Desarrollar estrategias de ventas para el cumplimiento de indicadores.			
7. Realiza cotizaciones a clientes mediante el formato institucional.			

8. Opera el sistema contable GENESIS.
9. Realiza facturas de venta mediante el sistema contable.
10. Diligenciar formato de remisiones al entregar insumos sin facturar.
11. Crea grupos, subgrupos, códigos y materiales a inventario por el sistema contable.
12. Realiza ventas en mostrador.
13. Realiza informe mensual de ventas y el balance de cumplimiento del presupuesto.
14. Tiene dominio de la página SECOP I y SECOP II.
15. Realiza licitaciones ante entidades públicas y participa en procesos de selección.
16. Capacitar y direccionar el personal a cargo.
17. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.
8. Participar en la investigación de los accidentes de trabajo y/o posibles enfermedades laborales

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
		Formato No. 001	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO		LIDER CENTRO DE SERVICIO	
OBJETIVO DEL CARGO		Soportar al área de mantenimiento, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas, equipos de soldadura, partes electrónicas y maquinaria industrial	
JEFE INMEDIATO		DIRECTOR OPERATIVO	
PERSONAL A CARGO		Practicantes y/o Aprendices	
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Tecnólogo en mantenimiento, Tecnólogo en electricidad o Tecnólogo en electrónica.	Curso de trabajo en Alturas Vigente, tarjeta Conte.	Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mínimos dos años en cargos en el área de mantenimiento de herramientas eléctricas y maquinaria industrial o electrónica.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Brinda soporte en el mantenimiento de los equipos de soldadura, herramientas eléctricas o maquinaria según prioridad de las ordenes de trabajo del área.			
2. Desmontar, revisar y reparar pulidoras, taladros y demás herramientas eléctricas manuales.			
3. Efectuar instalación de tableros eléctricos y tableros de distribución.			
4. Realizar soldaduras en piezas electrónicas con soldadura de estaño.			
5. Realizar mantenimientos preventivo y correctivo de equipos de soldadura.			

6. Detectar y reparar fallas en circuitos electrónicos.
7. Engrasar o lubricar motores de equipos.
8. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.
9. Identificar fallas en el rodamiento de piezas y realizar el respectivo plan de acción.
10. Diligenciar reportes de los mantenimientos prestados según su ordenes de servicios.
11. Manejar y alimentar la página del SAE para la atención de garantías de WEST-ARCO
12. Fortalecer relación comercial con los clientes por medio de elementos de comunicación para el recaudo de cartera y la venta de servicios.
13. Diligenciar los formatos de garantía de las diferentes marcas que representamos como SAE.
14. Realizar compras de elementos necesarios para su ejercicio en vehículo de la empresa (motocarro), por si no los hay es stop.
15. Mantener limpio, ordenado sus equipos y sitio de trabajo
16. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Formato No. 001

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO	APOYO CAJA Y VENTA MOSTRADOR
OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar las estrategias necesarias para el cumplimiento del presupuesto económico de la empresa, apoyar el manejo del software contable, apoyo al área demostrador.
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR COMERCIAL
PERSONAL A CARGO	No cuentas con personas a cargo

2. COMPETENCIAS

EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Técnico en contabilidad o carreras administrativas y afines	No requiere otra clase de cursos o formación adicional.	Inducción Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	No requiere experiencia laboral.

3. FUNCIONES DEL CARGO

1. Apoya a la parte comercial con el cumplimiento de los objetivos y cuotas de venta del área comercial.

2. Organizar y controlar los inventarios de mostrador y almacén.

3. Realizar Órdenes de Compra a proveedores y enviar al jefe inmediato para su respectiva autorización.

4. Apoyar la operación de caja y recepción de dinero.
5. Realizar la creación de Comprobantes de ingresos (CI) en el sistema contable GENESIS, cuando se requiera.
6. Realizar la creación de Comprobantes de Egresos (CE) en el sistema contable GENESIS, cuando se requiera.
7. Realiza la creación de Recibos de Caja (RC), al momento del abono a cartera de un cliente con asesoría del área contable.
8. Realiza cotizaciones a clientes mediante el formato institucional.
9. Realiza factura de venta mediante el sistema contable.
10. Diligenciar formato de remisiones al entregar insumos sin facturar.
11. Crea grupos, subgrupos, códigos y materiales a inventario por el sistema contable.
17. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.
8. Participar en la investigación de los accidentes de trabajo y/o posibles enfermedades laborales

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Formato No. 001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
CARGO		ASISTENTE DE MANTENIMIENTO		
OBJETIVO DEL CARGO		Soportar al área de mantenimiento, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas y maquinaria industrial		
JEFE INMEDIATO		OFICIAL OPERATIVO		
PERSONAL A CARGO		No cuenta con personal a cargo		
2. COMPETENCIAS				
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA	
Técnico electromecánico	Curso de trabajo en Alturas Vigente	Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	sin experiencia	
3. FUNCIONES DEL CARGO				
1. Apoyar reparación es eléctricas y mecánicas de equipos y/o máquinas.				
2. Apoyar reparaciones menores para corregir fallas o cambios de piezas.				
3. Brindar soporte para revisar y reparar pulidoras, taladros y demás herramientas eléctricas manuales.				
4. Selecciona los materiales para las reparaciones y mantenimiento de equipos y/o máquinas.				

5. brindar soporte para reparar fallas en circuitos eléctricos
6. Realiza limpieza de herramientas, maquinaria con desengrasantes.
7. Engrasar o lubricar motores de equipos.
8. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.
9. Apoya tareas desarrolladas en alturas con los respectivos soportes de seguridad.
10. Apoya operaciones en espacios confinados según se requiera y si está autorizado.
11. Diligenciar reportes si se requiere.
12. Mantener limpio, ordenado sus equipos y sitio de trabajo
13. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Formato No. 001		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO	AUXILIAR OPERATIVO		
OBJETIVO DEL CARGO	Soportar al área de mantenimiento, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas y maquinaria industrial		
JEFE INMEDIATO	OFICIAL OPERATIVO		
PERSONAL A CARGO	No cuenta con personal a cargo		
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Tecnólogo en mantenimiento, Tecnólogo en electricidad o Tecnólogo en electrónica.	Curso de trabajo en Alturas Vigente	Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mínimos dos años en cargos en el área de mantenimiento de herramientas eléctricas y maquinaria industrial o electrónica.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Brinda soporte en el mantenimiento De maquinaria en procesos industriales			
2. Realiza actividades de acabado metal metálico utilizando pulidoras y/o taladros manuales.			
3. Efectúa tareas de pintura en diversas superficies.			
4. Realiza cortes con pulidoras			

5. Realiza unión o punteado con soldadura de electrodo
6. Realiza limpieza de herramientas, maquinaria con desengrasantes.
7. Engrasar o lubricar motores de equipos.
8. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.
9. Apoya tareas desarrolladas en alturas con los respectivos soportes de seguridad.
10. Apoya operaciones en espacios confinados según se requiera y si está autorizado.
11. Diligenciar reportes si se requiere.
12. Mantener limpio, ordenado sus equipos y sitio de trabajo
13. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Formato No. 001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
CARGO		OFICIAL OPERATIVO		
OBJETIVO DEL CARGO		Realizar trabajos electromecánicos, diagnosticar y reparar herramientas eléctricas y maquinaria industrial, realizar trabajos de soldadura, pintura, corte de plasma, diseño de estructuras.		
JEFE INMEDIATO		DIRECTOR OPERATIVO		
PERSONAL A CARGO		Auxiliar operativo		
2. COMPETENCIAS				
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA	
Tecnólogo en mantenimiento industrial, Tecnólogo electromecánico o Tecnólogo en soldadura.	Curso de trabajo en Alturas Vigente, trabajo en caliente, trabajo en espacios confinados.	Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mínimos dos años en cargos en el área de mantenimiento de herramientas eléctricas y maquinaria industrial o electrónica.	
3. FUNCIONES DEL CARGO				
1. Mantenimiento de equipos industriales o maquinaria según prioridad de las ordenes de trabajo del área.				
2. Desmontar, revisar y reparar estructuras metálicas.				
3. Efectuar instalación de tableros eléctricos y tableros de distribución.				

4. Realizar soldaduras en estructuras de metal con proceso Mí, Ti o electrodo revestido.
5. Realizar diseño en láminas de acero y realizar el proceso de fabricación
6. Realizar análisis de tareas asignadas para que realice la solicitud de materia prima
7. Realizar cortes con planas o por proceso de oxicorte.
8. Realizar procesos de corte con pulidoras.
9. Realizar tareas utilizando taladro de árbol y/o taladro manual según se requiera.
10. Detectar y reparar fallas en procesos de producción
11. Engrasar o lubricar motores de equipos.
12. Realizar trabajos en alturas con los medios de seguridad reglamentarios.
13. Realizar trabajos en espacios confinados y/o trabajo en caliente cuando se requiera si está facultado.
14. Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de servicios internos y externos de la Compañía.
15. Coordinar las tareas del día con sus auxiliares.
16. Reportar el avance de los mantenimientos desarrollados al jefe inmediato.
17. Mantener limpio, ordenado sus equipos y sitio de trabajo
18. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.

3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Formato No. 001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
CARGO		ASESOR EXTERNO DE CONTADURÍA		
OBJETIVO DEL CARGO		Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.		
JEFE INMEDIATO		GERENTE GENERAL		
PERSONAL A CARGO		No cuenta con personal a cargo		
2. COMPETENCIAS				
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA	
Profesional en Contaduría Pública, Administración y/o Carreras afines	Especialista en Impuestos y Estímulos fiscales o Contabilidad Financiera.	Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mínimo dos años prestando soporte a empresas en relación con el manejo contable de su operación.	
3. FUNCIONES DEL CARGO				
1. Brindar asesoría externa del manejo de la información contable de la empresa TOOLS & SERVICES SAS al Gerente General.				
2. Contabilizar los diferentes movimientos internos de la compañía mediante el sistema computarizado administrativo GENESIS.				

3. Asesorar al encargado de la elaboración de las facturas de ventas de que estas cumplan con los requerimientos fiscales vigentes.
4. Mantener actualizadas las cuentas por cobrar y por pagar de clientes y proveedores.
5. Revisar mediante el software GENESIS, la creación de nuevos clientes y proveedores de cuentas contables sean correctas.
6. Realizar la liquidación del pago de retención en la fuente e impuesto de ICA según la fecha de pago que le corresponda.
7. Brindar asesoría en lo referente a la liquidación y pago del impuesto IVA cuatrimestral.
8. Brindar asesoría frente al pago de parafiscales según normatividad vigente.
9. Realizar los Estados de Resultados mensuales mediante la información obtenida del software contable GENESIS, y enviarlos de forma magnética.
10. Realizar el Balance General anual y compartirlo de forma Magnética.
11. Cualquier otra actividad solicitada por el Gerente General que tenga relación con la parte contable.
12. Hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas para el adecuado funcionamiento financiero de la compañía.
13. Discreción y confidencialidad en el manejo de la información financiera de la empresa TOOL & SERVICES SAS.
14. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
		Formato No. 001	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CARGO	ASESOR EXTERNO SGSST		
OBJETIVO DEL CARGO	Asesorar a la organización en el diseño, implementación, mantenimiento y certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.		
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
PERSONAL A CARGO	No cuenta con personal a cargo		
2. COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	EXPERIENCIA
Ingeniero Industrial, profesional en Salud Ocupacional o Psicología.	Especialista con licencia en Salud Ocupacional. Curso de 50 horas del SGSST certificado por la ARL.	Certificado como Coordinador de Trabajo en Alturas Inducción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mínimo dos años de experiencia desempeñando cargos relacionados con el área de SGSST.
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1. Brindar asesoría externa en el diseño e implementación del SGSST de TOOLS & SERVICES SAS.			
2. Realizar las respectivas actualizaciones del SGSST, según la actualización de la normatividad legal vigente.			
3. Realizar la evaluación periódica del cumplimiento de la normativa del SGSST dentro de la empresa TOOLS & SERVICES SAS.			
4. Delegar funciones y responsabilidades del SGSST, en los empleados de la compañía.			

5. Asesorar al responsable del SGSST de TOOLS & SERVICES, para que mantenga actualizados los documentos físicos y digitales.
6. Enviar registros o documentos del SGSST diligenciados vía electrónica con su respectivo soporte profesional.
7. Mantener contacto vía telefónica o digital con la persona encargada del SGSST de TOOLS & SERVICES SAS, para comunicar cualquier cambio necesario en la implementación del Sistema de Gestión dentro de la compañía.
8. Soportar con la firma o licencia en Seguridad y Salud en el Trabajo, cualquier novedad que dentro del ámbito legal se requiera.
9. Compromiso de confidencialidad de la información que maneja a lo interno de la organización.
10. Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato y/o por la organización
4. RESPONSABILIDADES EN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
1. Procurar el cuidado integral de su salud e integridad física
2. Dar información clara y veraz respecto a su estado de salud y condiciones de trabajo.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa TOOLS & SERVICES SAS
4. Informar oportunamente a TOOLS & SERVICES acerca de los peligros y riesgos en su sitio de trabajo y/o actividad que ejecute.
5. Participar en las actividades, capacitaciones, entrenamiento, campañas, definidas en el plan de capacitación o plan de trabajo anual del SGSST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de las políticas de SGSST, objetivos, metas, propuestos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
7. Abstenerse de operar máquinas y equipos sin los elementos de protección personal adecuados y las respectivas medidas de seguridad.
8. Participar en la investigación de los accidentes de trabajo y/o posibles enfermedades laborales

Anexo 4.
Manual de Procedimientos. Tomado de la Ferretería Tools and Services S.A.S.



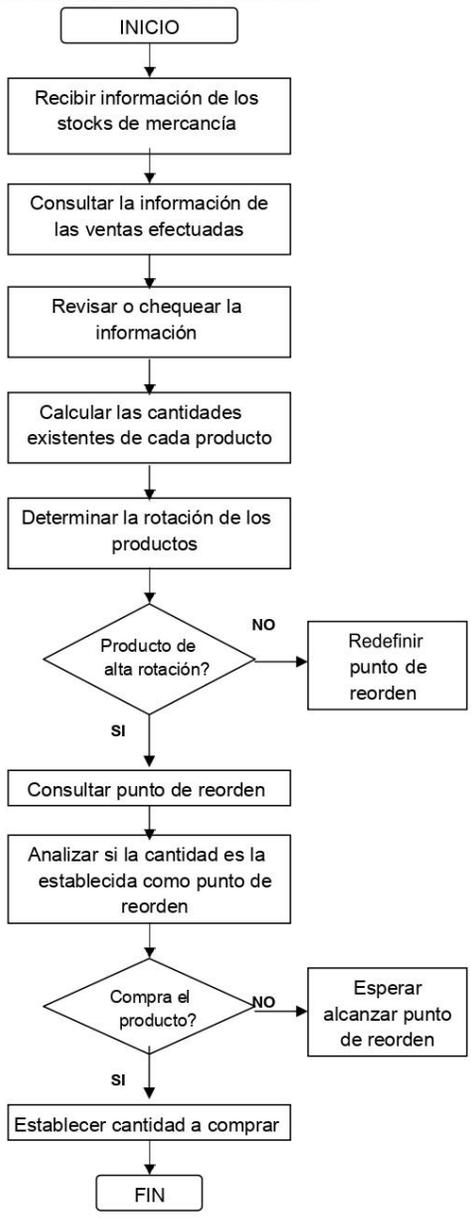
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

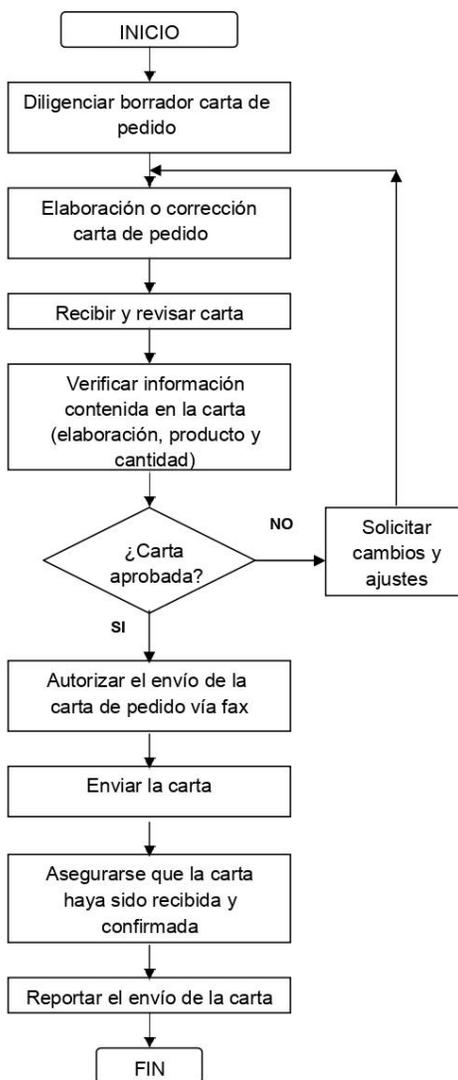
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Compra.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Comercial.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Efectuar la compra de los productos que serán comercializados por le empresa.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La compra de productos permite ofrecer a los clientes variedad y stocks permanentes de mercancía de la mejor calidad.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS:</p> <p>Contar con disponibilidad y una amplia gama de productos.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturas de compra o remisiones. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquirir productos innecesarios y/o de baja rotación. ➤ Fallas en la información inherente a los stocks de mercancía. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de los costos de compras. ➤ Verificación de precio de negociación con proveedor. ➤ Proveedores certificados. ➤ Revisión de las facturas y mercancía comprada. 	

PROCESO: COMPRA

PROCEDIMIENTO: DETERMINAR PRODUCTOS A COMPRAR



PROCEDIMIENTO: PEDIDO DE MERCANCÍA A PROVEEDORES



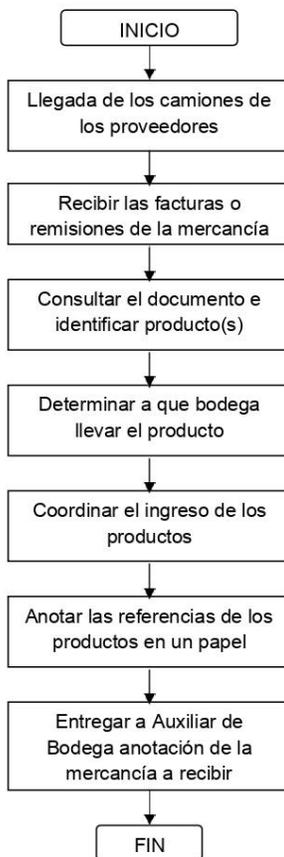
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de la mercancía comprada.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Bodega.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Recibir, ingresar, almacenar y sistematizar la mercancía comprada.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La recepción de la mercancía en la bodega de la empresa es el mecanismo que respalda la disponibilidad física de los productos ofertados por la compañía.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Stocks de productos en bodega.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturas. ➤ Cuaderno de entrada. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deterioro de la mercancía durante su manipulación. ➤ Faltantes o sobrantes de mercancía. ➤ Pérdida de los productos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de las facturas y mercancía comprada. ➤ Verificación de la mercancía recibida en cuanto a referencia, cantidad y calidad. 	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

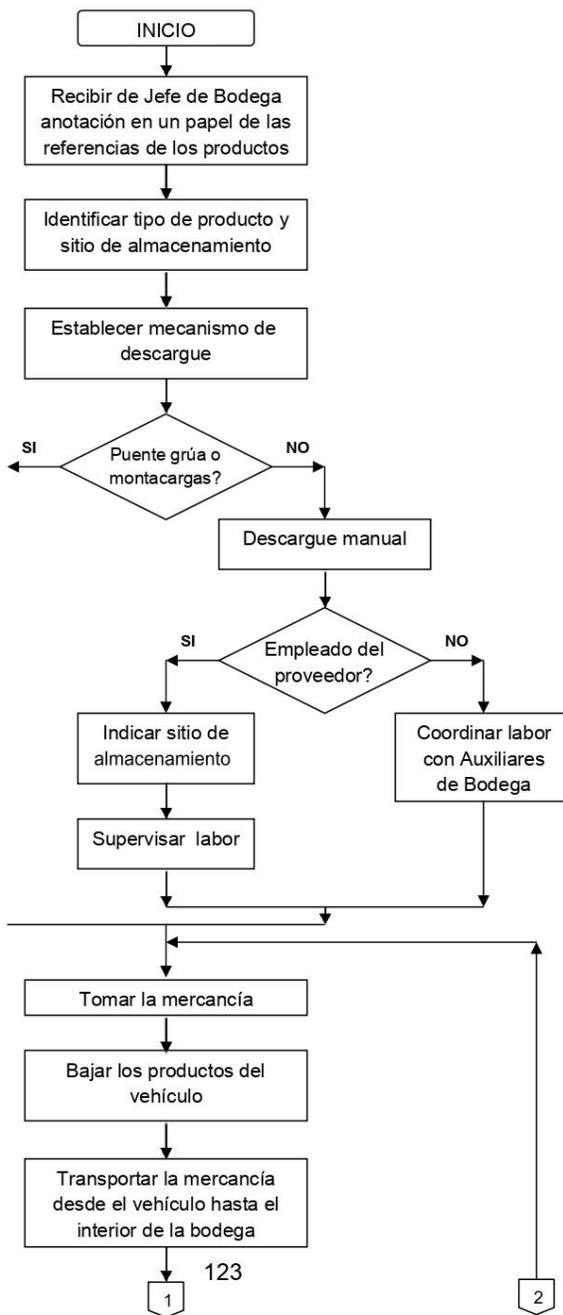
RECEPCIÓN DE MERCANCÍA COMPRADA			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Recepción de facturas o remisiones	Bodega	Jefe de Bodega
2	Descargue, ingreso y almacenamiento	Bodega	Auxiliar de Bodega
3	Reporte y verificación de los productos recibidos	Bodega	Auxiliar de Bodega y Jefe de Bodega
4	Sistematización del ingreso de producto(s)	Comercial	Auxiliar de Inventario
5	Revisión del ingreso de mercancía al sistema	Comercial	Director de Cartera
6	Ajustes al inventario	Comercial	Auxiliar de Inventario

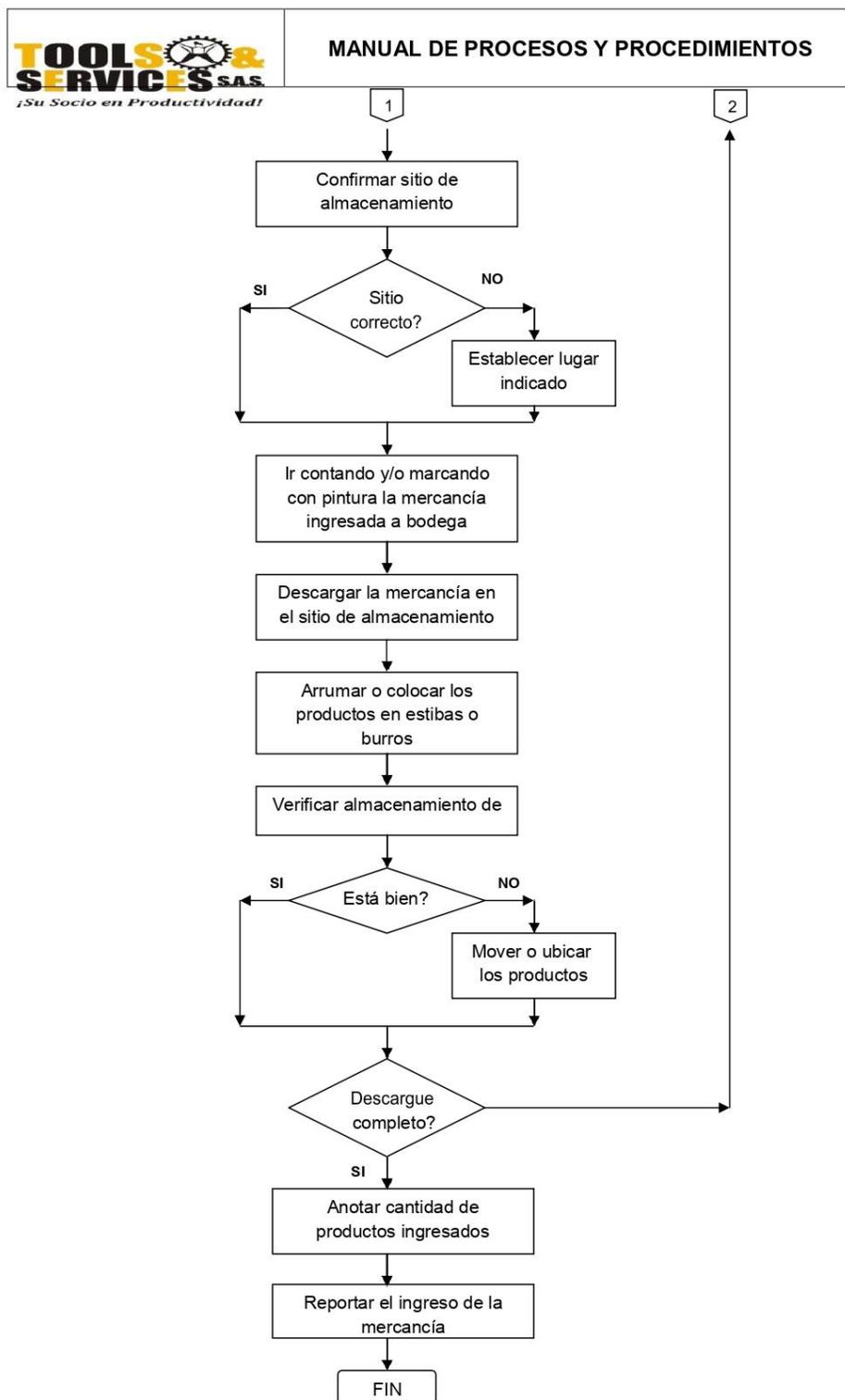
PROCESO: RECEPCIÓN DE MERCANCÍA COMPRADA

PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE FACTURAS O REMISIONES



PROCEDIMIENTO: DESCARGUE, INGRESO Y ALMACENAMIENTO



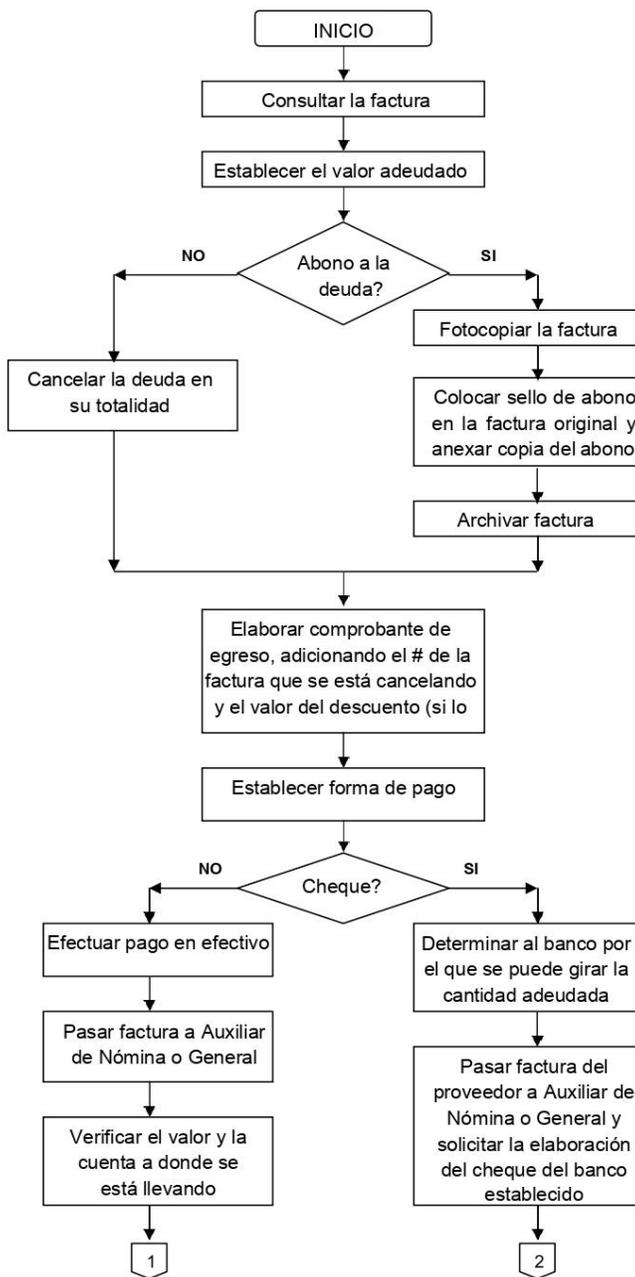


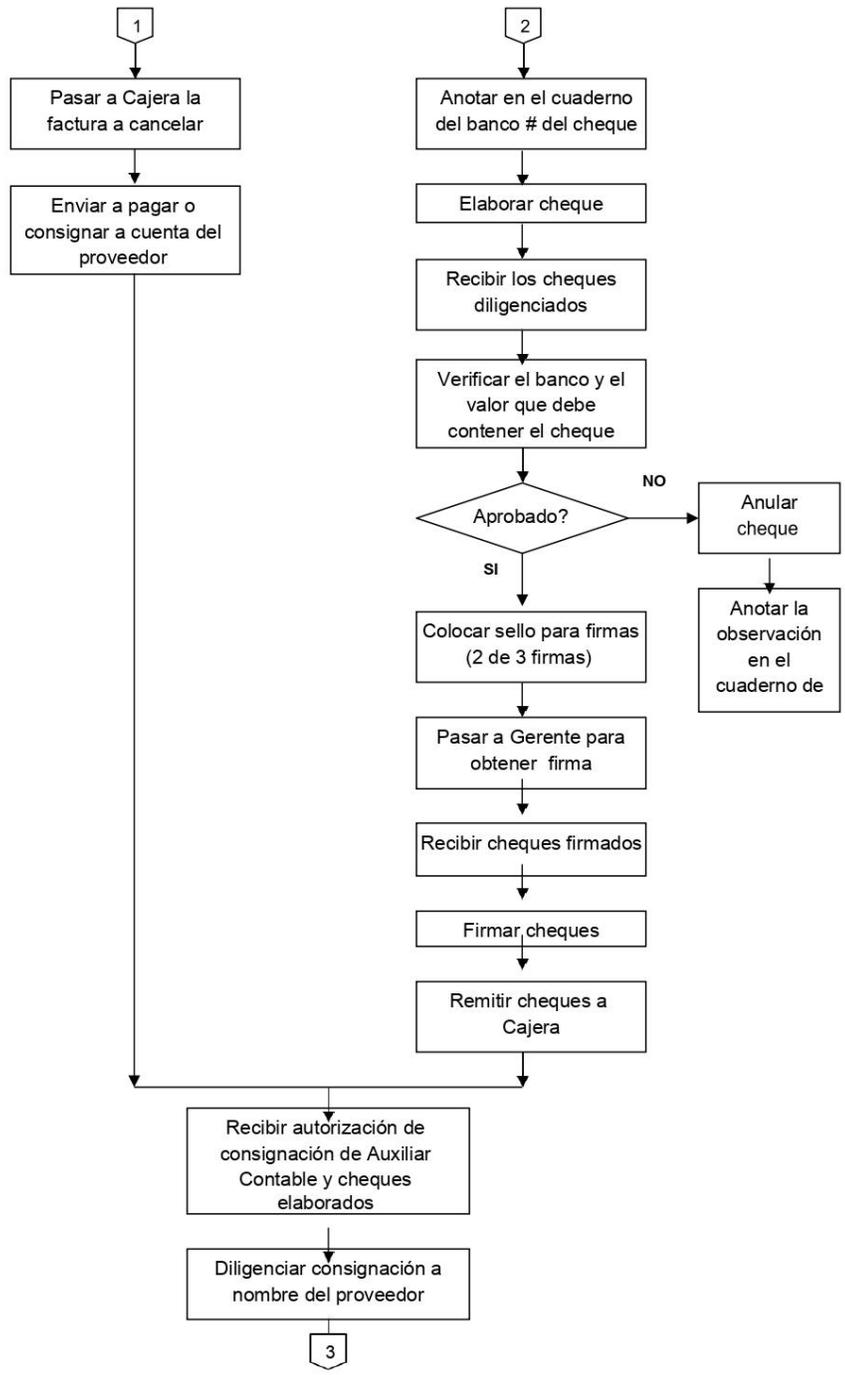
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Pago a proveedores.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Contabilidad.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: El pago a proveedores se efectúa dependiendo de la prioridad de pago y descuentos otorgados y previa verificación de la existencia de dinero en las cuentas bancarias de la empresa.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Cancelación de la cuantía adeuda.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobantes de egreso. ➤ Cheques y consignaciones. ➤ Carta de pago. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enviar dinero a cliente equivocado. ➤ Error en el cálculo del descuento. ➤ Vencimiento de los pagos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de los compromisos financieros adquiridos con cada uno de proveedores. 	

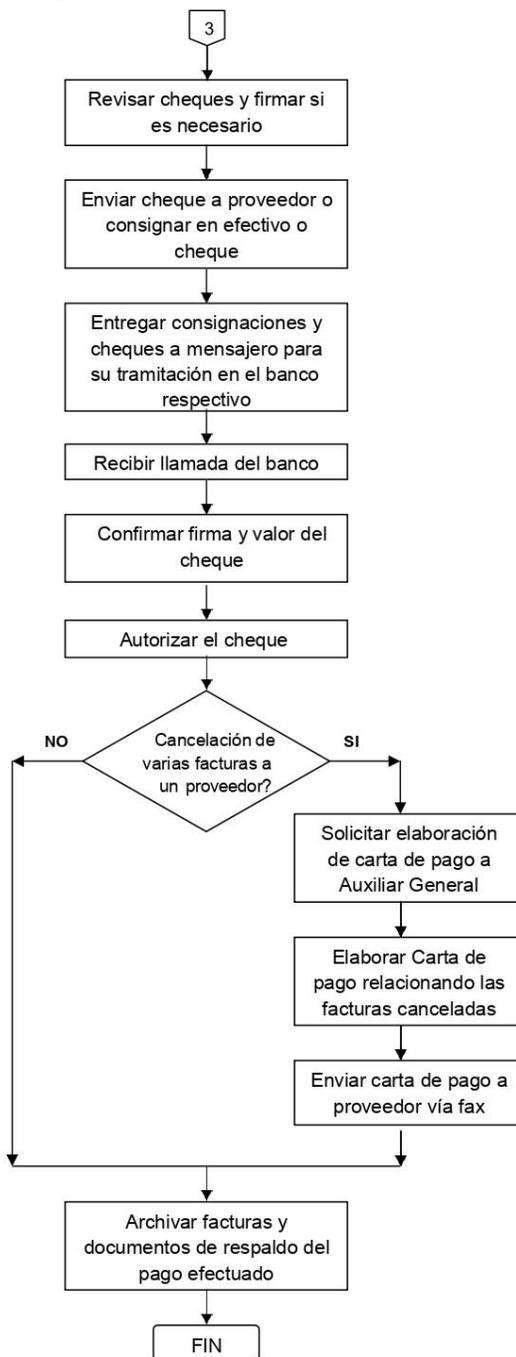
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PAGO A PROVEEDORES			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Recepción y archivo de facturas de compra de mercancía	Contabilidad	Auxiliar Contable o de Nómina
2	Programación del pago a proveedores	Contabilidad	Auxiliar Contable
3	Pago a proveedores	Contabilidad	Gerente o Auxiliar Contable

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES







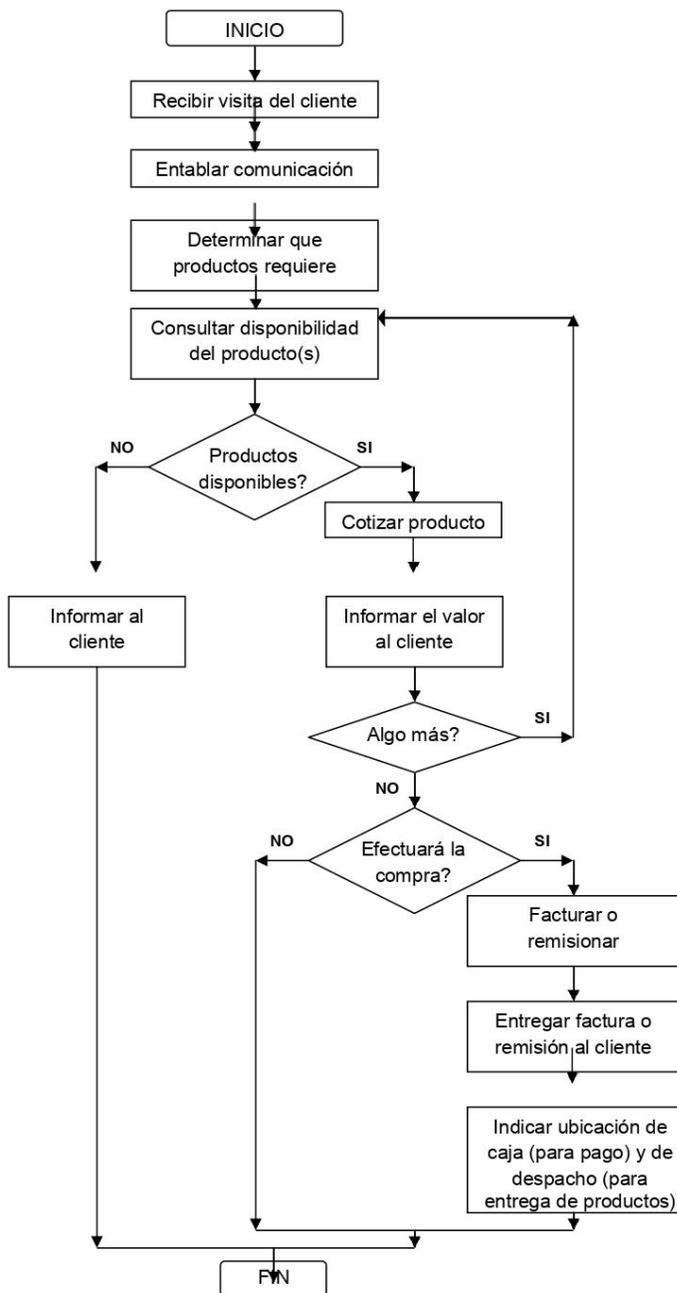
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Venta.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Comercial.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Efectuar la comercialización de los productos.</p> <p>1.4 GENERALIDADES. Vender los productos de la empresa implica el buscar los clientes y efectuar negocios factibles que conlleven hacia la comercialización del producto.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Venta de los productos.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturas de venta o remisiones. ➤ Formato de pedido. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar negociación con clientes que no cuenten respaldo económico. ➤ Realizar visitas infructuosas a los clientes. ➤ No identificación de las oportunidades de negocio. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificación de planilla de visitas. ➤ Seguimiento de las visitas. ➤ Análisis de alcance de las metas de ventas. 	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

VENTA			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Programar visita al cliente	Comercial	Asesor Comercial
2	Visita obra	Comercial	Asesor Comercial
3	Atención de mostrador (venta de contado)	Comercial	Asesor Comercial
4	Consulta disponibilidad de los productos	Comercial	Asesor Comercial
5	Asesoría Técnica	Comercial	Asesor Comercial
6	Cotización de productos para clientes	Comercial	Asesor Comercial
7	Seguimiento de las cotizaciones	Comercial	Asesor Comercial
8	Pedido	Comercial	Asesor Comercial
9	Facturación o remisión de mercancía	Comercial	Asesor Comercial
10	Seguimiento del pedido	Comercial	Asesor Comercial

PROCESO: VENTAS

PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN DE MOSTRADOR (VENTA DE CONTADO)



FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Cobro y Recaudo.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Cartera.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Realizar las actividades inherentes a la recuperación de cartera, es decir, recaudo del dinero generado por las ventas a crédito.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: el cobro y recaudo de dinero adeudado por los clientes constituye un factor de gran importancia ya que en ocasiones se convierte en la actividad determinante para garantizar el flujo de dinero de la empresa, contar con el capital necesario para continuar con las actividades de la misma y respaldar las obligaciones contraídas.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Lograr la recuperación de cartera en el menor tiempo posible, decir, lograr una rotación de cartera exitosa.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Listados de cartera vencida. ➤ Circular o carta de cobro. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incumplimiento de los clientes en el pago de las obligaciones contraídas con la empresa. ➤ Rotación lenta de cartera. ➤ Pérdidas económicas para la empresa. ➤ Iliquidez. ➤ Incurrir en gastos por trámites jurídicos para cobrar a los clientes. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de crédito a clientes. ➤ Autorización comercial y de cartera para despacho a clientes. ➤ Seguimiento de las actividades de cobro y recaudo. ➤ Comunicación con clientes. 	

PROCESO: COBRO Y RECAUDO DE CARTERA

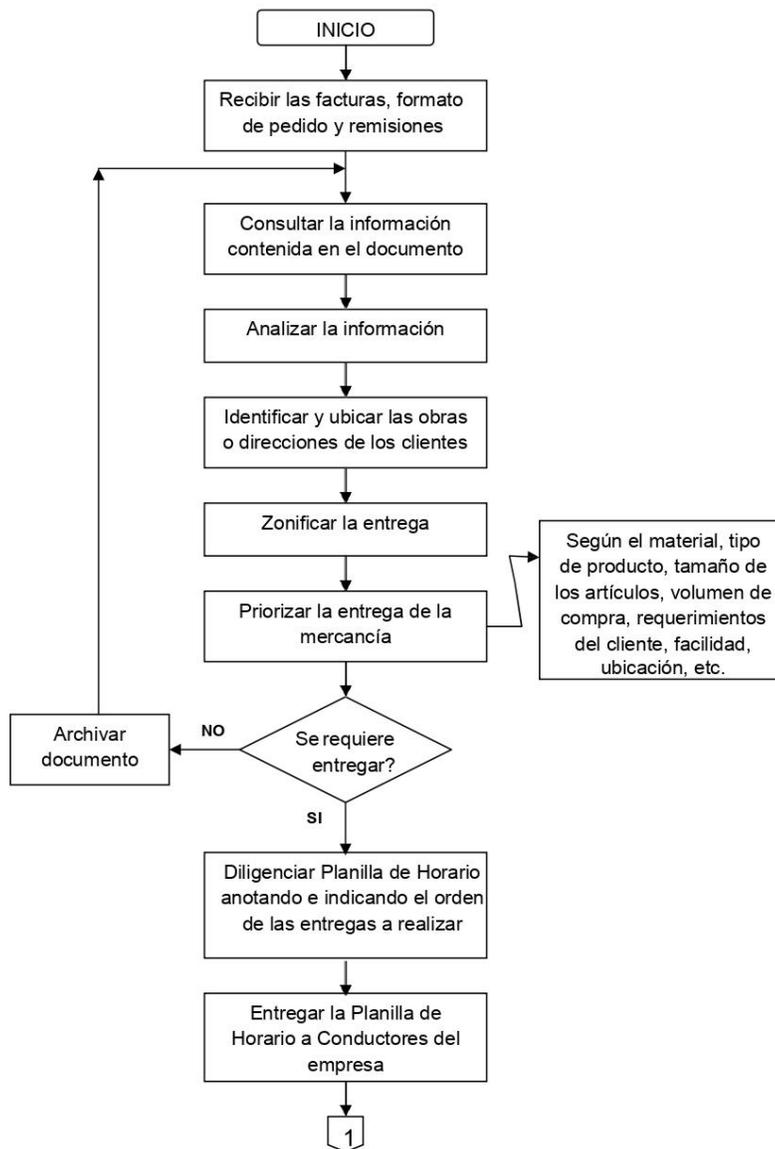
PROCEDIMIENTO: GENERACIÓN DE LISTADO DE CARTERA VENCIDA

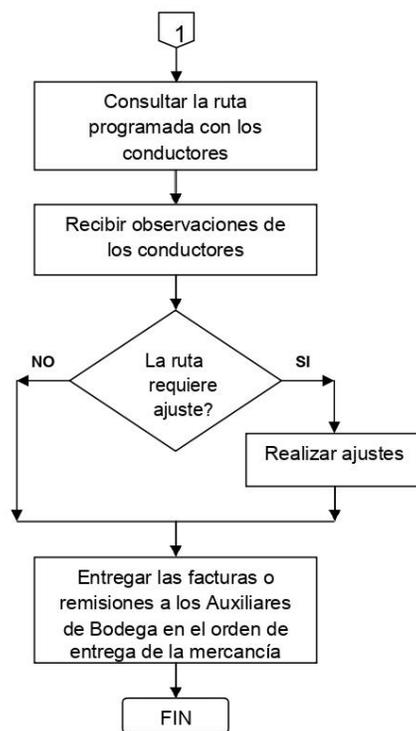


FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Despacho y entrega de mercancía.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Bodega.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Despachar y entregar la mercancía a los clientes</p> <p>1.4 GENERALIDADES: El despacho y la entrega de mercancía a los clientes se realiza en las instalaciones indicadas por el cliente o en la bodega de la empresa.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Entrega de los productos a los clientes</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Factura. ➤ Planilla de horario. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No poder establecer la ubicación del cliente. ➤ Deterioro de la mercancía durante su manipulación y transporte. ➤ Devolución o no aceptación de la mercancía por parte del cliente. ➤ Retrasos en la entrega. ➤ Faltantes o sobrantes de mercancía. ➤ Pérdida de los productos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de los costos de compras. ➤ Verificación de precio de negociación con proveedor. ➤ Proveedores certificados. ➤ Revisión de las facturas y mercancía comprada. 	

PROCESO: DESPACHO Y ENTREGA DE MERCANCÍA

PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN DEL CARGUE DE LOS VEHÍCULOS DE LA EMPRESA Y DE LA RUTA DE ENTREGA DE LA MERCANCÍA





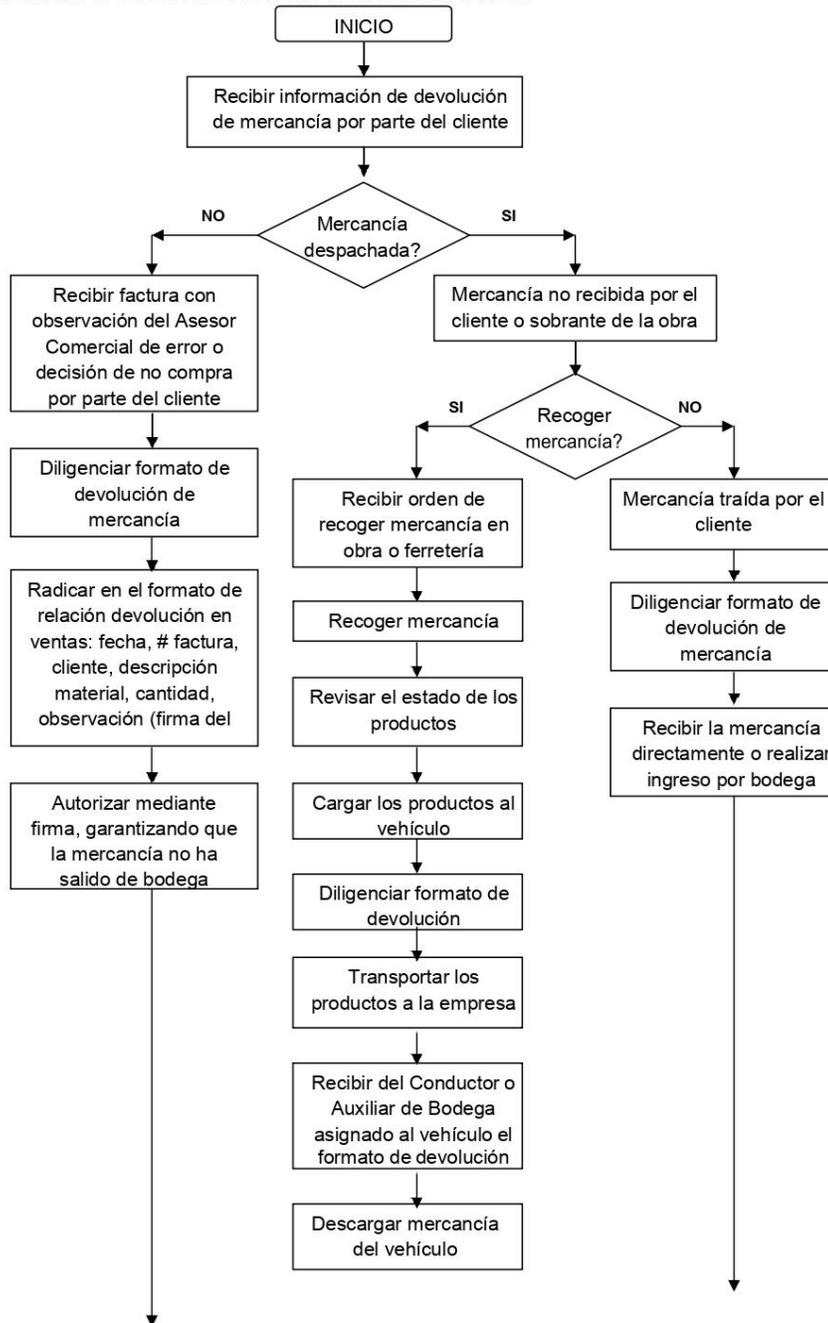
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Devolución en ventas.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Bodega.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Realizar la tramitación de mercancía devuelta.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La devolución en ventas permite conocer las razones que para ello se presentan y de esta manera redireccionar las estrategias que apunten hacia la minimización de su frecuencia.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Coordinación de acciones para ejecutar el trámite de devolución.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturas o remisiones. ➤ Formato de devolución de mercancía. ➤ Formato de relación devolución en ventas. ➤ Nota de devolución. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deterioro de la mercancía durante su manipulación. ➤ Faltantes o sobrantes de mercancía. ➤ Pérdida de los productos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de las facturas y mercancía. ➤ Verificación de la mercancía devuelta en cuanto a referencia, cantidad y calidad. ➤ Ingreso de la información al sistema. 	

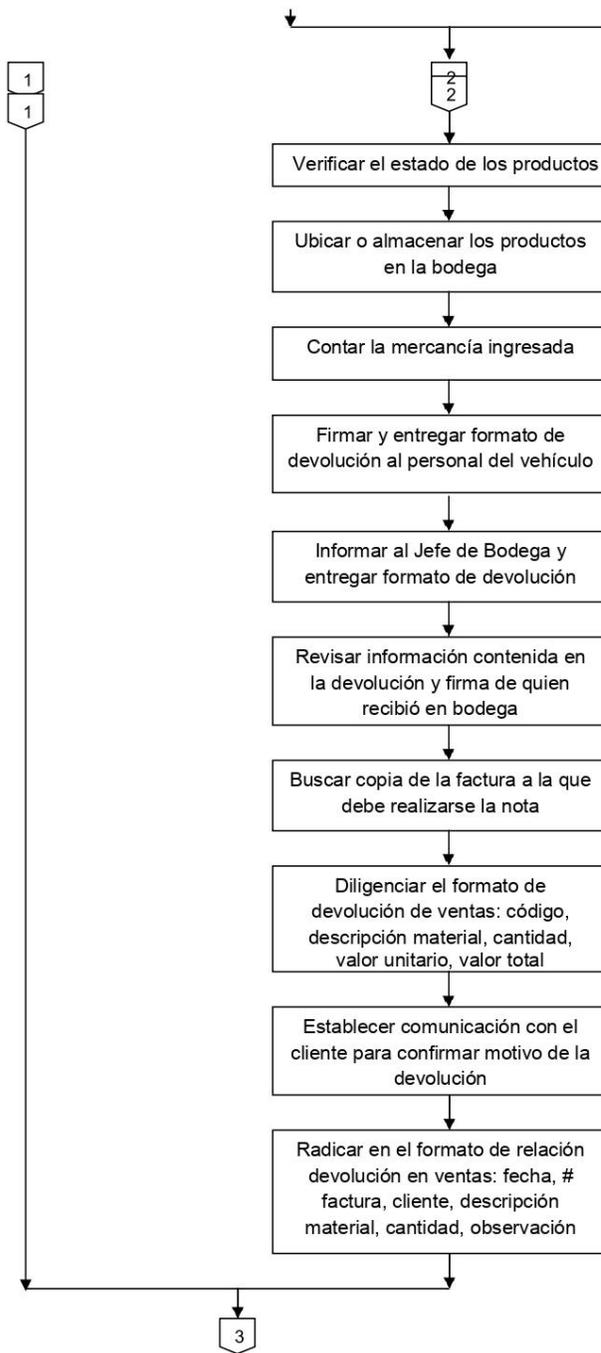
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

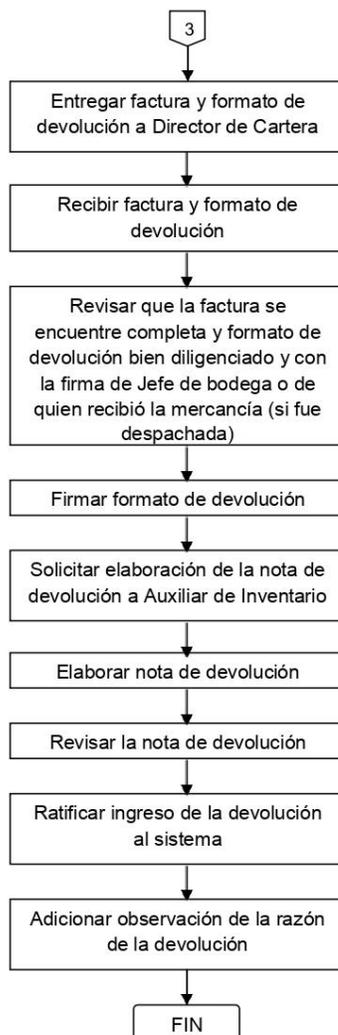
DEVOLUCIÓN EN VENTAS			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Gestión de devolución de mercancía	Bodega	Jefe de Bodega

PROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA

PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA







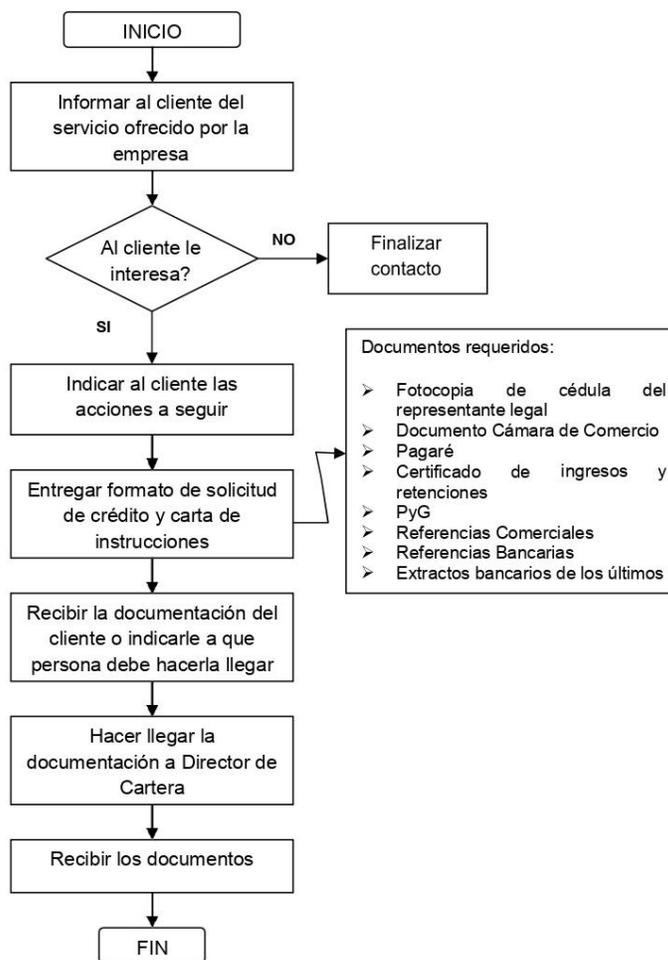
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Crédito a clientes</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Cartera.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Ofrecer el servicio de crédito a los clientes y determinar la conveniencia para la empresa de aceptar o no al cliente.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: El servicio de crédito a clientes permite ofrecer a los clientes la posibilidad de solicitar la mercancía necesitada en el momento y efectuar la cancelación de la misma en un periodo de tiempo posterior.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Adicionar a la base de datos de los clientes nuevos miembros con compromisos con la empresa.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: ➤</p> <p>1.7 RIESGOS: ➤ Otorgar crédito a personas que no cuenten con el respaldo económico y financiero. ➤ Pérdidas de dinero.</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS: ➤ Estudio de crédito. ➤ Seguimiento al comportamiento de y uso del crédito. ➤ Control en cupo y mora.</p>	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CRÉDITO A CLIENTES			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Solicitar y recibir documentación para crédito	Administrativa	Director de Cartera
2	Estudio de crédito	Administrativa	Director de Cartera
3	Crear cliente	Administrativa	Director de Cartera

PROCESO: CRÉDITO A CLIENTES

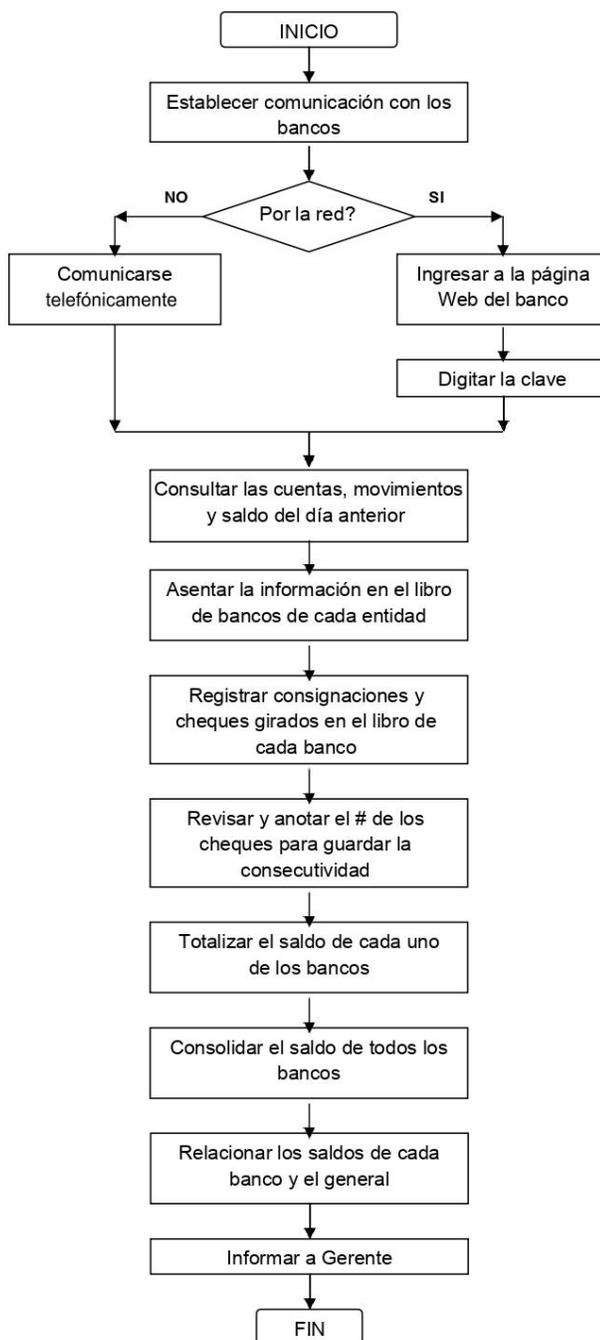
PROCEDIMIENTO: SOLICITAR Y RECIBIR DOCUMENTACIÓN PARA CRÉDITO



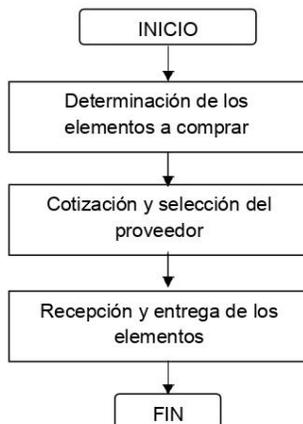
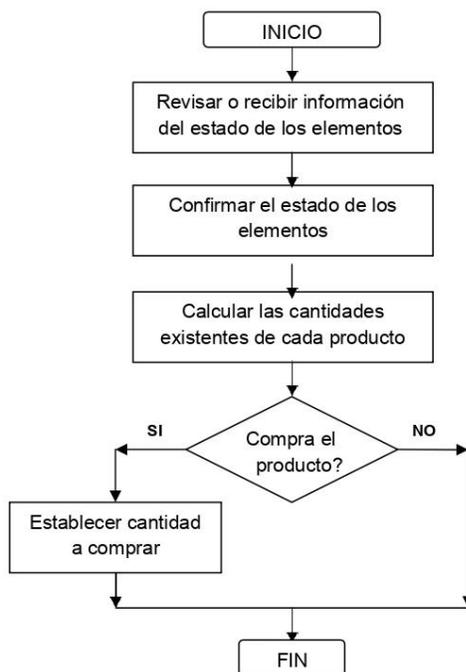
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Gestión contable.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Contabilidad.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Manejar la información contable de la empresa.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La gestión contable brinda la información financiera que permite respaldar las decisiones y estrategias planteadas, ya que gracias al conocimiento de datos reales a cerca de los recursos económicos y los estados financieros de la empresa es posible determinar la rentabilidad o pérdida generada.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Información financiera.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Errores de registro de información. ➤ Cuentas cruzadas. ➤ Estados financieros falsos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro, revisión y verificación de la información contable. 	

PROCESO: GESTIÓN CONTABLE

PROCEDIMIENTO: CONSULTA SALDO EN LOS BANCOS



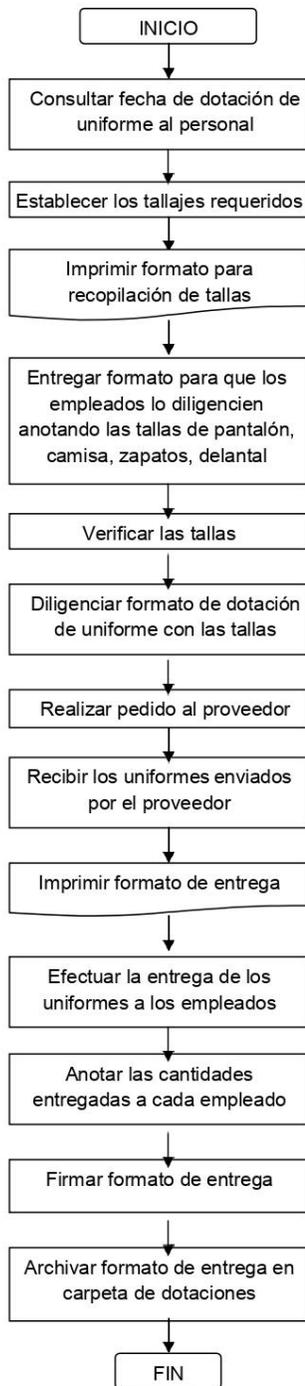
FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Salud Ocupacional.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Contabilidad (Nómina).</p> <p>1.3 OBJETIVO: Proporcionar a los integrantes de la empresa los elementos de protección personal y dotación.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: Salud ocupacional proporciona los elementos para cuidar y proteger la integridad física de los integrantes de la empresa buscando la búsqueda la minimización de los accidentes de trabajo.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Minimización de los factores y accidentes de trabajo que puedan tener lugar al interior de la empresa.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formato de entrega de elementos de protección personal y dotación. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accidentes de trabajo. ➤ Elección inadecuada de elementos de protección personal y dotación. ➤ Calidad defectuosa y poco protectora de los elementos y uniformes. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificación y seguimiento del uso de los elementos de protección y uniformes. <p>1.9 OBSERVACIONES: EL programa de Salud Ocupacional permite establecer la causa principal de los accidentes presentados y el respectivo seguimiento de estos facilita el planteamiento de las estrategias que conlleven a disminuir su frecuencia y garantizar un ambiente de mayor seguridad para los empleados.</p>	

PROCESO: SALUD OCUPACIONAL**PROCEDIMIENTO: DOTACIÓN DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL****PROCEDIMIENTO: DETERMINAR LOS ELEMENTOS A COMPRAR**

PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ELEMENTOS



PROCEDIMIENTO: DOTACIÓN DE UNIFORMES



FERRETERIA TOOLS & SERVICES S.A.S.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Gestión del Recurso Humano.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Gerencia y Subgerencia.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Administrar el recurso humano de la empresa.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La gestión del recurso humano busca la selección del personal idóneo para el desempeño de las actividades inherentes a su cargo y participación en el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Compromiso de los colaboradores con el desempeño eficiente de las actividades inherentes a su cargo.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hojas de vida. ➤ Contrato de trabajo. ➤ Formato de liquidación de contrato de trabajo. ➤ Carta de solicitud de vacaciones. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadecuada elección de las personas a ocupar cargos dentro de la compañía. ➤ Falta de compromiso de los colaboradores. ➤ Desmotivación de los empleados. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de correctivos. 	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO			Código:
Nº Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable
1	Selección de personal	Administrativa	Gerente y Director Comercial
2	Afiliaciones y contrato de trabajo	Administrativa	Gerente y Director Comercial
3	Inducción	Todas	Jefe inmediato
4	Asesoría y capacitación equipo de ventas	Administrativa	Director Comercial
5	Liquidación contrato de trabajo	Administrativa	Gerente y Director Comercial
6	Autorización y programación de vacaciones	Administrativa	Gerente y Director Comercial

PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

