

**REESTRUCTURACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "FLOTA  
CÓRDOVA RIONEGRO S.A."**

MARY LUZ SALAZAR SERNA

Asesor

MARIO ALEJANDRO ECHEVERRI RODELO

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISÁZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
TECNOLOGÍA EN COSTOS Y AUDITORÍA  
RIONEGRO – ANTIOQUIA  
2009**

**REESTRUCTURACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "FLOTA  
CÓRDOVA RIONEGRO S.A."**

MARY LUZ SALAZAR SERNA

Trabajo para optar el título de Tecnóloga en Costos y Auditoría

Asesor

MARIO ALEJANDRO ECHEVERRI RODELO

Docente Académico

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISÁZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
TECNOLOGÍA EN COSTOS Y AUDITORÍA  
RIONEGRO – ANTIOQUIA  
2009**

Dedico este trabajo a mi madre, quien siempre me apoyo y acompaño, en las interminables noches de estudio, me ayudó a levantarme cuando cometí errores y quien siempre estuvo ahí para felicitarme cuando alcance cada uno de los logros por los que tanto luché.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1. JUSTIFICACIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	11
5. PRESUPUESTO	12
6. CONTEXTO TEÓRICO	13
6.1 CONTROL INTERNO	13
6.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO CONTABLE	14
6.3 ESTRUCTURA CONTABLE	15
7. RESEÑA HISTÓRICA	17
7.1 FUNDACIÓN DE LA EMPRESA	17
7.2. UBICACIÓN	17
7.3 LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	17
7.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	18
7.5 RURAS	18
7.6 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA	19
7.7. MISIÓN	19
7.8 VISIÓN	20
7.9 ORGANIGRAMA	21
8. MARCO LEGAL	22
8.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES REGIDAS POR LA LEY 87 DE 1993	22
8.2 OBJETO	24
8.3 ESTRUCTURA DE CONTROL	25

8.4 TÉRMINOS Y DEFICIONES	27
8.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES	32
8.6 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO	33
9. MARCO CONCEPTUAL	38
10. REESTRUCTURAR EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO	43
10.1 DESARROLLAR ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	43
10.2 DISEÑAR FUNCIONES DE LA EMPRESA	46
10.3 IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINA	65
11. CONCLUSIONES	67
12. RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende hacer una reestructuración del área de Control Interno de la empresa de servicio de transporte público "FLOTA CÓRDOVA RIONEGRO S.A.", debido a vacíos y falencias en su estructura organizacional.

En primera instancia se hizo un estudio concienzudo de la situación real de la empresa, para así poder llevar a cabo el objetivo principal; tomando en cuenta el organigrama de la compañía, al cual se le hicieron diversas modificaciones, además se le implementaron dos nuevos cargos, Asesor Jurídico y Director de Nómina, debido a necesidades evidentes de la organización.

Se plantearon diferentes encuestas; al área de contabilidad, tesorería y al nuevo departamento de nómina, con el fin de aplicar controles, los cuales arrojaron resultados positivos en la productividad de sus procesos.

Por ello la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

## **INTRODUCCION**

Con este trabajo se pretende hacer una reestructuración del sistema de Control Interno de la empresa de servicio en transporte público "FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A.", tomando en cuenta procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

El análisis de trabajo fue realizado con el fin de fortalecer y mejorar los procesos de las diferentes áreas administrativas y operativas de la organización, haciendo un comparativo del antes y el después, para así poder llevar a cabo los controles para cada departamento.

Este informe brinda formatos de control para las áreas administrativas de la organización, para optimizar sus funciones y procedimientos.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Surge la idea de realizar este proyecto, debido a necesidades internas y externas de la organización. A nivel interno, porque esta no cuenta con una estructura organizacional; implementando los procesos, se mejorarán las funciones que realizan cada uno de los empleados de la compañía.

A nivel externo; la empresa presta cuatro modalidades de servicio de transporte, para ello el ministerio de transporte le debe otorgar una habilitación, así podrá ejercer estas modalidades; uno de los requisitos para la habilitación es la estructuración de las normas de la compañía, regidas por las leyes que impone el ministerio de transporte.

Por consiguiente se harán los procedimientos de control interno y externo de la empresa.



## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **PROBLEMÁTICA**

La importancia de tener un sistema de control interno en la organización ayuda a medir y evaluar la eficiencia y la productividad al momento de implementar un proceso, en las actividades que se realicen, conociendo la situación real de la empresa, para tener una buena planeación y verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el procedimiento de control interno de la empresa “Flota Córdova Rionegro”

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar organigrama de la empresa, marco conceptual y marco legal.
- Diseñar funciones de la empresa (cargos directivos y empleados), manuales para cada cargo.
- Realizar ciclos de control.

#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visita a la empresa, entrega de carta de presentación, proceso de inducción			■	■												
Accesoría sobre el Anteproyecto, planeación del trabajo de práctica (el problema y necesidad para el trabajo)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visita del asesor temático a la empresa, conclusión de objetivos generales y específicos.					■	■										
Entrega del anteproyecto					■											
Reseña histórica y verificación de los órganos de administración de la empresa.						■	■	■								
Primer informe							■									
Verificación de las leyes del ministerio de transporte							■	■	■	■	■	■				
Rediseñar organigrama de la compañía.												■				
Segundo informe												■				
Diseñar manual de funcionamiento.										■	■	■	■	■	■	
Realizar ciclos de control											■	■	■	■	■	
Tercer informe														■	■	
Exposición final																■

## 5. PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR CANTIDAD UNITARIA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
FOTOCOPIAS	120	50	6.000
TRANSPORTE	50	1000	50.000
TIEMPO INVERTIDO PROYECTO	320	0	0
HORAS DE INTERNET	25	700	17.500
EMPASTE	1	20000	20000
<b>TOTAL</b>			<b>93500</b>

## 6. CONTEXTO TEORICO

**6.1 CONTROL INTERNO:** “Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, procurando que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales vigentes.”<sup>1</sup> Por consiguiente, se basa en una verificación a la etapa de compilar información y asegurar procesos dentro de una organización teniendo en cuenta las pautas u orden que convenga la ley.

Un autor sostiene que es “Cada empresa opera en condiciones peculiares de acuerdo con su ramo, magnitud y localización, no es posible fabricar sistemas estándar de control interno que llenen las necesidades de todas ellas; sin embargo existen ciertos factores pueden considerarse esenciales para la un control exitoso de control interno satisfactorio, estas son:

1. Un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad que separe las funciones de operación, registro y custodia.
2. Una adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catalogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y graficas descriptivas del flujo de transacciones.
3. Un departamento de auditoria interna supeditado a un ejecutivo de alto nivel, que sea responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos”.<sup>2</sup> De lo anterior se concluye que el proceso de control interno de cada organización depende de su tamaño y su actividad económica, teniendo en cuenta que las funciones delegadas por la misma no las puede ejecutar solo una persona, para cada actividad y función tener un delegado especial.

Otro autor define “Consiste en impedir que una sola persona maneje todas las Fases por las cuales pasa una transacción o proceso, desde el principio hasta el final. Cuando las operaciones comerciales se organizan de tal manera que dos o más empleados intervengan en cada transacción, la posibilidad de fraude se reduce y el trabajo de una persona prueba la exactitud de trabajo de la otra”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [www.gerencie.com/auditoria](http://www.gerencie.com/auditoria)

<sup>2</sup> Walter Meigs. Principios de Auditoria. Pág.112

<sup>3</sup> Walter Meigs. Contabilidad Pág. 5

De tal manera un sistema de control interno consta de todas las medidas que toma una organización con el fin de:

- Proteger sus recursos contra el despilfarro, fraude o ineficiencia.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales
- Asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía
- Evaluar el nivel de rendimiento en distintos departamentos de la compañía

**6.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO CONTABLE:**” El **control interno administrativo** no esta limitado a el plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios

Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El **control interno contable** comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia

Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.

Se salvaguardan los activos solo llegando con autorización

Los activos registrados son comparados con las existencias.

**Ejemplo:**

Control interno administrativo: Cotización de compras , el más barato.

Control interno contable: Perfecto registro de ingresos de Materia Prima “.<sup>4</sup>

Por lo tanto el control interno administrativo se basa en la toma de decisiones y el buen manejo de la información al momento de efectuar una compra o gasto que involucre a la empresa, teniendo en cuenta la información suministrada por los empleados de la organización; y el control interno contable mejora los procesos para, la eficiencia al ingreso de datos( inventario, facturación , cartera, pagos, egresos y demás actividades) , teniendo en cuenta que una buena información proporciona la labor al instante de descargarlo del sistema contablemente.

**AUDITORIA:** ” Es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales, las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su

---

<sup>4</sup> Estatuto Tributario

información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión ".<sup>5</sup> Puesto que la auditoría implica un examen de procesos, controles e indicadores, sistemas administrativos de una organización, métodos de medición esto ayuda evaluar el impacto o efecto que tienen frente a la población: entonces su propósito es anunciar si las informaciones y recomendaciones son tenidas en cuenta.

La Web define "La auditoría es la revisión de cuentas es el estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables de la empresa durante un periodo determinado.

El informe de Auditoría les interesa entre otros a hacienda, puesto que el informe involucra el cumplimiento de las obligaciones fiscales. A los bancos, entidades de crédito, a los proveedores, acreedores, a terceros involucrados en la actividad de la empresa".<sup>6</sup> Por lo tanto la auditoría no es como hacer los procesos de una empresa es gestionar, verificar, comprobar y evidenciar los causas de la contabilidad de una empresa, y el trabajo en equipo para lograr el fin de los objetivos, dando oportunidades de mejora en las organizaciones, es un comparativo entre una meta y la ejecución real de los pasos.

**6.3 ESTRUCTURA CONTABLE:** " Para llevar a cabo una buena y sana práctica profesional, es necesario que se generalice la forma de realizarla, y para ello existe la estructura básica y se reconocen tres grandes grupos:

- Principios de Contabilidad: Son un conjunto de normas o postulados que regulan el ejercicio profesional de la contaduría pública; aseguran la confiabilidad y la comparabilidad de la información financiera.
- Reglas particulares: Existen reglas de valuación y presentación de cada partida comprendida en los estados financieros, dichas reglas aparecen en los boletines emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP.
- Criterio Prudencial: Es la posición conservadora que se recomienda adoptar al contador público para resolver algún dilema que presente la aplicación de reglas particulares. Se debe optar por la alternativa que menos optimismo refleje. Por ejemplo si pagamos la publicidad de un nuevo producto, no es posible saber en que grado ayudará a incrementar las ventas, tenemos dos opciones: registrarlo

---

<sup>5</sup> [www.mitecnologico.com/Main/Estructura](http://www.mitecnologico.com/Main/Estructura)

<sup>6</sup> [www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)

como un pago anticipado y registrarlo como un gasto ".<sup>7</sup> De manera que es importante el orden y la coherencia de la información, hace parte de una empresa exitosa y organizada, obteniendo habilidades y mejor desempeño.

---

<sup>7</sup> [www.google.com](http://www.google.com)



## 7. RESEÑA HISTORICA

### 7.1 FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

Con el fin de fundar y constituir la primera empresa de transporte en el Municipio de Rionegro, Antioquia; el 19 de enero de 1946, 17 socios fundaron y constituyeron la sociedad denominada **FLOTA CORDOBA LIMITADA** mediante escritura pública No. 51 del circuito de Rionegro.

Se creó ésta con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad Rionegrera, en sistema de transporte terrestre de pasajeros.

Por vencimiento de la primera sociedad, la cual quedó en estado de liquidación y con el fin de seguir la actividad del transporte, se constituyó una nueva denominada **FLOTA CORDOBA RIONEGRO LIMITADA**, mediante escritura pública No. 1399 del 28 de febrero de 1978, quedando esta como gestora de la siguiente sociedad constituida el 1 de marzo de 1979, denominada **FLOTA CORDOVA RIONEGRO & CIA. S.C.A.**, como actualmente se identifica y que tiene una vigencia hasta septiembre de 2009, como lo indica sus certificado de Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.

### 7.2 UBICACIÓN:

Se encuentra ubicada en el Municipio de Rionegro, Antioquia en la carrera 52 No. 48-12.

También cuenta con una oficina de despachos en la Terminal de Transporte del Norte.

### 7.3 LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO:

Se encuentra habilitada para la prestación de servicio a nivel Nacional, mediante **Resolución No. 1529 del 23 de diciembre de 2000**, expedida por el Ministerio de Transporte y para prestar servicio Municipal mediante Resolución No. 1529 del 23 de diciembre de 2000, expedida por la Secretaria de Transportes y Transito de Rionegro.

El objeto social de la compañía se basa fundamentalmente en la explotación de la industria de transporte automotor público terrestre de pasajeros en todo el territorio nacional, con previa asignación de las rutas por parte de las entidades competentes.

#### **7.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:**

La empresa FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A., se encuentra compuesta por los siguientes entes administrativos y operativos:

1. Asamblea de Accionistas.
2. Junta Directiva.
3. Representación Legal.
4. Revisor Fiscal.
5. Contador.
6. Secretarías y/o Auxiliares de Oficina.
7. Coordinadores.
8. Conductores de la empresa.
9. Afiliados.
10. Conductores de los afiliados.

La compañía en su representación legal y gestión de los negocios sociales, en la actualidad están a cargo de la señora Gerente Marina del Socorro Vásquez Henao, teniendo como reemplazo en sus ausencias a la subgerente Ángela María Rendón Rendón.

#### **7.5 RUTAS:**

Inició labores prestando servicio como intermunicipal a Medellín y demás municipio, ahora sirve las siguientes rutas:

1. Aeropuerto Medellín y viceversa.
2. Rionegro Medellín y viceversa.
3. El Porvenir Centro y viceversa.
4. San Antonio Centro y viceversa.
5. Cuatro Esquinas Centro y viceversa.
6. Belén Centro y viceversa.
7. Garrido Centro y viceversa.
8. Bodega Centro y viceversa.
9. Aeropuerto Centro y viceversa.
10. Santa Bárbara, San Luís, Horizontes y Fontibón al Centro y viceversa.
11. Abreito Centro y viceversa.
12. Servicios especiales.

Estas rutas se cubren con vehículos tipo Taxis, Microbuses, Busetas, Busetones y Buses.

## **7.6 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA**

- Integridad, honestidad y lealtad a la empresa en el ejercicio de las funciones.
- Transparencia en la gestión administrativa.
- Excelente servicio a nuestros clientes y usuarios.
- Profesionalismo, creatividad y eficiencia en todas las labores y actividades.
- Trabajo en equipo con respeto, iniciativa y creatividad.
- Compromiso con el desarrollo sostenido del sector aerocomercial y turístico.
- Compromiso con el respeto al medio ambiente.

Con el fin de proporcionar a los empleados y afiliados de la institución una apropiación de los valores, consideramos importante definir nuestra razón social así:

**Fidelidad a la empresa**  
**Lealtad con sus principios y valores**  
**Organización**  
**Tolerancia**  
**Agilidad**

**Calidad**  
**Oportunidad**  
**Respeto**  
**Decisión**  
**Optimismo**  
**Voluntad**  
**Autenticidad**

## **7.7 MISIÓN**

Somos una empresa que presta servicio a la comunidad en general en transporte Público Terrestre de pasajeros a nivel Nacional e intermunicipal, procurando los más altos niveles de calidad.

Nuestro propósito fundamental es brindar una atención integral, oportuna y amable que aseguren la plena satisfacción del cliente, con niveles de competitividad, además de la adopción de nuevas tecnologías puestas a disposición del mercado del transporte y la logística, lo que conducirá a una nueva adaptación de las exigencias tecnológicas que este nuevo mercado impone.

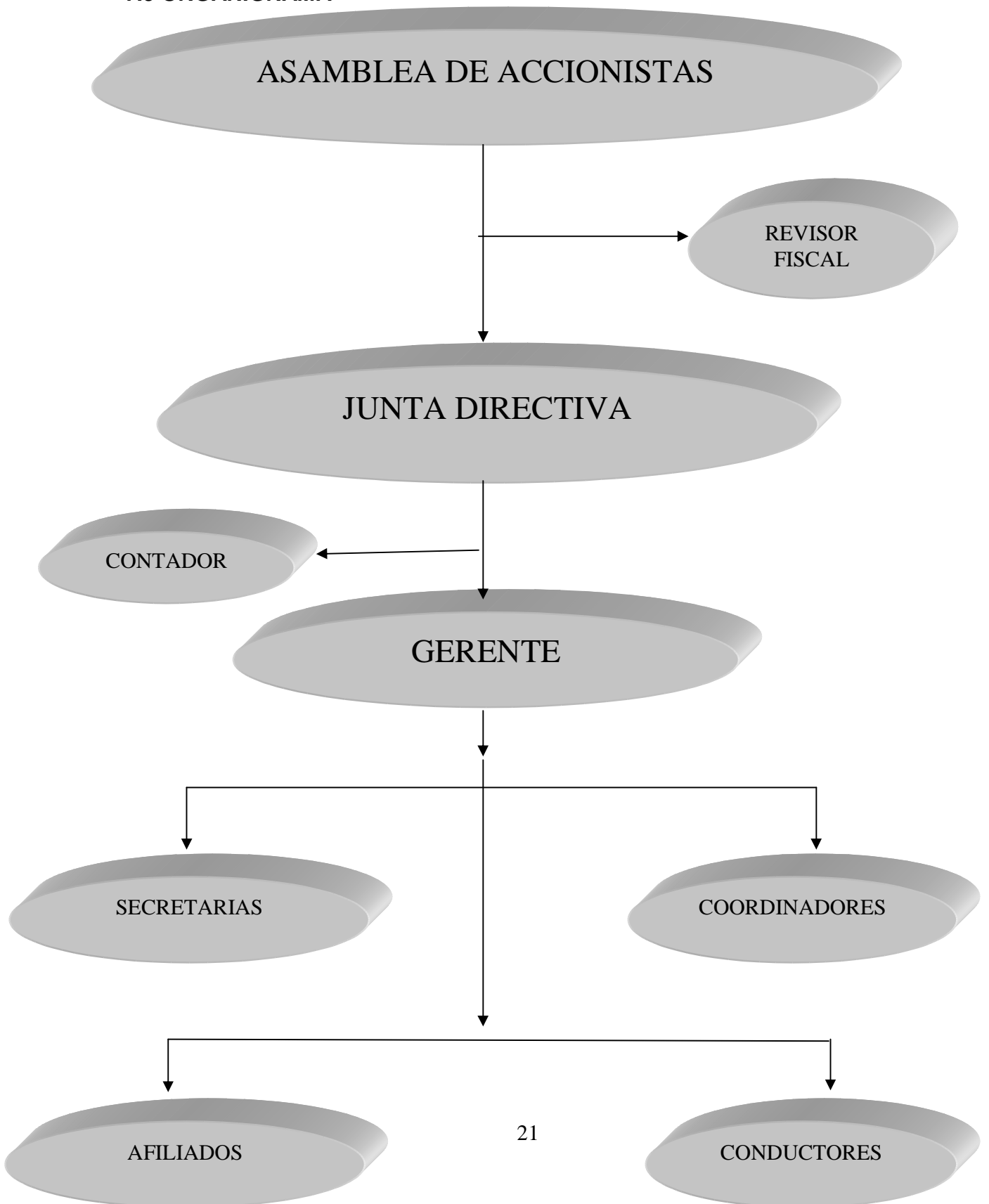
Para ello contamos con un equipo humano cálido, con sentido de pertenencia, competente y motivado, además de un moderno parque automotor, buena infraestructura física, logística y tecnológica apropiada, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes y usuarios la excelente calidad en el servicio, que nos ha caracterizado desde hace 60 años.

## **7.8 VISIÓN**

Seremos una empresa de transporte Terrestres de pasajeros acreditados y reconocidos a nivel nacional, por desarrollar estándares de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios que demanden nuestros servicios, quienes son nuestra razón de ser.

Posicionar nuestra imagen en el mercado nacional, mediante un Sistema de Gestión de Calidad certificado y mejorado continuamente que nos permita demostrar con firmeza que somos una empresa del futuro que sirve en el presente y con calor humano.

### 7.9 ORGANIGRAMA



## **8. MARCO LEGAL**

### **8.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES REGIDAS POR LA LEY 87 DE 1993**

#### **8.1.1 GENERALIDADES**

Al Presidente de la República, con sujeción a lo dispuesto en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, le corresponde fijar las políticas en materia de Control Interno con apoyo y coordinación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del Orden Nacional y Territorial, Órgano Consultivo que ha recomendado establecer y adoptar un Modelo Estándar de Control Interno para las entidades obligadas del Estado que permita desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno establecido en las leyes antes citadas.

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.

Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

La orientación de este Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado, se genera tomando como base el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, el cual se encuentra compuesto por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, establecidos en la

Figura 1, ilustrando de esta manera los vínculos existentes entre cada uno de ellos, bajo el enfoque sistémico que establece la citada Ley

De esta forma, dado que el presente Modelo ha sido planteado como un Sistema, cada una de las partes que lo integra tiene unas características singulares y necesarias para el funcionamiento del mismo.

El presente Documento establecerá el marco conceptual del Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado, el cual debe ser desarrollado mediante las metodologías, procedimientos e instructivos que el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP - establezca para la implementación del Sistema de Control Interno.

El Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- administrará y distribuirá para todas las entidades del Estado obligadas, los instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo e implementación de cada uno de los Elementos, Componentes y Subsistemas del Modelo Estándar de Control Interno.

### **8.1.2 PRINCIPIOS DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.**

Los principios del Sistema de Control Interno se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

Se han identificado los siguientes principios aplicables al Sistema de Control Interno:

a) Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

b) Autorregulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

c) Autogestión: Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.

### **8.1.3 COMPATIBILIDAD CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN**

El Sistema de Control Interno es complementario del Sistema de Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo.

Es posible para una Entidad Pública, adaptar su Sistema de Control Interno existente, para que cumpla con los requisitos del presente documento.

El Sistema de Control Interno debe entenderse como una herramienta que comparte algunos elementos con otros sistemas. Por lo tanto, es posible que la implementación de algunos de los requisitos de este documento permita el cumplimiento total o parcial de requisitos de otros sistemas. En la implementación

del Sistema de Control Interno se debe tener cuidado especial en la identificación de estos elementos comunes, para evitar que se dupliquen esfuerzos.

Específicamente, para el caso de los sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno, algunos elementos de convergencia se han identificado en el Anexo A de este documento.

## **8.2 OBJETO**

Este documento especifica los requisitos para un Sistema de Control Interno aplicable a entidades obligadas por la Ley 87 de 1993, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Entidad Pública.

Para ello, se han identificado los siguientes objetivos específicos:

**8.2.1 Objetivos de Control de Cumplimiento.** Constituyen objetivos de Control al Cumplimiento de la función administrativa de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Establecer las acciones que permitan a la Entidad garantizar el cumplimiento de las funciones a su cargo, con base en el marco legal que le es aplicable.
- b) Determinar el marco legal que le es aplicable a la Entidad, con base en el principio de autorregulación.
- c) Diseñar los procedimientos de verificación y evaluación que garanticen el cumplimiento del marco legal aplicable.

**2.2 Objetivos de Control Estratégico.** Constituyen objetivos de Control Estratégico de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Crear conciencia en todos los Servidores Públicos sobre la importancia del control, mediante la generación y mantenimiento de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios del Modelo Estándar de Control Interno.
- b) Establecer los procedimientos que permitan el diseño y desarrollo organizacional de la Entidad de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos que le son inherentes.
- c) Diseñar los procedimientos necesarios, que permitan a la Entidad Pública cumplir la misión para la cual fue creada y proteger los recursos que se encuentren bajo su custodia, buscando administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan generar.

**8.2.3 Objetivos de Control de Ejecución.** Constituyen objetivos de Control de Ejecución de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Determinar los procedimientos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las funciones, operaciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- b) Velar porque todas las actividades y recursos de la Entidad estén dirigidos hacia el cumplimiento de su misión.



- c) Establecer los procedimientos, que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la Misión y la Rendición de Cuentas a la Comunidad.
- d) Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información que genera la Entidad Pública de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que su operación se ejecute adecuada y convenientemente.

**8.2.4 Objetivos de Control de Evaluación.** Constituyen objetivos de Control de Evaluación de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la Entidad por parte de los diferentes niveles de autoridad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.
- b) Establecer los procedimientos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno.
- c) Garantizar la existencia de la función de Evaluación Independiente de las Oficinas de Control Interno, Auditorías Internas o quien haga sus veces sobre la Entidad Pública, como mecanismo de verificación a la efectividad del Control Interno.
- d) Propiciar el mejoramiento continuo del Control y de la Gestión de la Entidad, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- e) Establecer los procedimientos que permiten integrar las observaciones de los Órganos de Control Fiscal, a los planes de mejoramiento establecidos por la entidad.

**8.2.5 Objetivos de Control de Información.** Constituyen objetivos de Control a la Información de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Establecer los procedimientos necesarios para garantizar la generación de información veraz y oportuna.
- b) Establecer los procedimientos que permitan la generación de la información que por mandato legal, le corresponde suministrar a la Entidad a los Órganos de Control Externo.
- c) Garantizar la publicidad de la información que se genere al interior de la Entidad.
- d) Garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de Rendición de Cuentas Públicas.

### **8.3. ESTRUCTURA DE CONTROL.**

Con base en los Artículos 3º y 4º de la Ley 87 de 1993, el Modelo estándar de Control Interno estará integrado por Subsistemas, Componentes y Elementos de Control de la siguiente forma:

### **8.3.1. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO**

#### **8.3.1.1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos
- b) Desarrollo del Talento Humano
- c) Estilo de Dirección

#### **8.3.1.2. COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Planes y Programas
- b) Modelo de Operación por Procesos
- c) Estructura Organizacional

#### **8.3.1.3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Contexto Estratégico
- b) Identificación del Riesgo
- c) Análisis del Riesgo
- d) Valoración del Riesgo
- e) Políticas de Administración del Riesgo

### **8.3.2. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

#### **8.3.2.1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Políticas de Operación
- b) Procedimientos
- c) Controles
- d) Indicadores
- e) Manual de Procedimientos

#### **8.3.2.2. COMPONENTE INFORMACIÓN**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Información Primaria
- b) Información Secundaria
- c) Sistemas de Información

#### **8.3.2.3. COMPONENTE COMUNICACIÓN**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Comunicación Organizacional
- b) Comunicación Informativa
- c) Medios de Comunicación

### **8.3.3. SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN**

#### **8.3.3.1. COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Autoevaluación del Control
- b) Autoevaluación de Gestión

#### **8.3.3.2. COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Evaluación del Sistema de Control Interno
- b) Auditoría Interna

#### **8.3.3.3. COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- a) Plan de Mejoramiento Institucional
- b) Planes de Mejoramiento por Procesos
- c) Planes de Mejoramiento Individual

### **8.4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.**

Con base en la Estructura establecida en el numeral 3, los siguientes términos y definiciones son aplicables para el propósito del presente Modelo Estándar de Control Interno.

**8.4.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO:** Es el Conjunto de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la Entidad Pública.

**8.4.1.1 COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la Entidad Pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la Entidad.

a) Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos. Elemento de Control, que define el estándar de conducta de la Entidad Pública. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los Servidores Públicos, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la Entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución, la Ley y la finalidad social del Estado.

b) Desarrollo del Talento Humano: Elemento de Control, que define el compromiso de la Entidad Pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del Servidor Público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la Entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los Servidores Públicos del Estado.

c) Estilo de Dirección: Elemento de Control, que define la filosofía y el modo de administrar del Gobernante o Gerente Público, estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la Entidad hacia el cumplimiento de su Misión, en el contexto de los fines sociales del Estado.

**8.4.1.2 COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la Entidad Pública hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

a) Planes y Programas. Elemento de Control, que permite modelar la proyección de la Entidad Pública a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.

b) Modelo de Operación por Procesos: Elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la Entidad Pública, armonizando con enfoque sistémico la Misión y Visión Institucional, orientándola hacia una Organización por Procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública.

c) Estructura Organizacional. Elemento de Control, que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la Entidad Pública, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su Misión.

**8.4.1.3 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades, para un mejor cumplimiento de su función.

a) Contexto Estratégico: Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Entidad Pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

b) Identificación de Riesgos: Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

c) Análisis del Riesgo: Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivo y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad Pública para su aceptación y manejo.

d) Valoración del Riesgo: Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la Entidad Pública a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

e) Políticas de Administración de Riesgos: Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad Pública.

**8.4.2 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:** Conjunto de Componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la Entidad Pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.

**8.4.2.1 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL:** Conjunto de Elementos de Control que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la Entidad Pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.

a) Políticas de Operación: Elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la Entidad Pública; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo previamente definidos por la Entidad.

b) Procedimientos: Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad Pública. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

c) Controles. Elemento de Control, conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la Entidad Pública.

d) Indicadores: Elemento de Control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda Entidad Pública.

Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la Entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

e) Manual de Procedimientos. Elemento de Control, materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la Entidad Pública, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los Servidores Públicos.

**8.4.2.2 COMPONENTE INFORMACIÓN.** Conjunto de Elementos de Control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la Entidad Pública a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la Entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la Rendición de Cuentas a la Comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

a) Información Primaria. Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la Entidad, pero que afectan su desempeño.

b) Información Secundaria. Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la Entidad Pública, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la Entidad Pública.

c) Sistemas de Información. Elemento de Control, conformado por el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la Entidad Pública.

**8.4.2.3 COMPONENTE COMUNICACIÓN PÚBLICA.** Conjunto de Elementos de Control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

a) Comunicación Organizacional. Elemento de Control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Entidad Pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Entidad.

2.3.2 Comunicación Informativa. Elemento de Control, que garantiza la difusión de información de la Entidad Pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés y externos.

b) Medios de Comunicación: Elemento de Control que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Entidad Pública, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

**8.4.3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN** Conjunto de Componentes de Control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la Entidad Pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Organización Pública.

**8.4.3.1 COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN:** Conjunto de Elementos de Control que al actuar en forma coordinada en la Entidad Pública, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la Entidad.

a) Autoevaluación del Control. Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.

b) Autoevaluación a la Gestión. Elemento de Control, que basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en los Procesos de la Entidad Pública, permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la Entidad Pública hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**8.4.3.2 COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.** Conjunto de Elementos de Control que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la Entidad Pública por parte de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces. Presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Entidad.

a) Evaluación del Sistema de Control Interno. Elemento de Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública.

b) Auditoría Interna. Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública.

Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

**8.4.3.3 COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO.** Conjunto de Elementos de Control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y en las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

a) Plan de Mejoramiento Institucional. Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macroprocesos o componentes corporativos debe operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución, la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés.

b) Planes de Mejoramiento por Procesos. Elemento de Control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Organización Pública, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la Entidad en su conjunto.

c) Planes de Mejoramiento Individual. Elemento de Control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

## **8.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES**

### **8.5.1. Responsabilidad de la Alta Dirección.**

La alta dirección debe asegurarse de que los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad en materia de Control Interno, están definidas y comunicadas dentro de la Entidad.

### **8.5.2. Representante de la Dirección.**

Para efectos de garantizar la operacionalización de las acciones necesarias al desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno basado en el Modelo Estándar de Control Interno que establece la presente Norma, el representante legal podrá delegar dicha función en el directivo de primer nivel de la respectiva Entidad competente para ello, quién actuará bajo las políticas establecidas por el Comité de Coordinación de Control Interno.

A su vez la evaluación independiente y objetiva del desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Modelo Estándar de Control Interno estará a cargo del Jefe de la Oficina de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces en la respectiva Entidad.

### **8.5.3 Comité de Coordinación de Control Interno.**

El Comité de Coordinación de Control Interno se reunirá por lo menos cada dos (2) meses. Deberá adoptar un reglamento interno y cumplir con las funciones establecidas en los Decretos 1826 de 1994 y 2145 de 1999.



#### **8.5.4 Servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.**

Los Servidores Públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, son responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas a su cargo; por la supervisión continua a la eficacia de los controles integrados. Así mismo, por desarrollar la autoevaluación permanente a los resultados de su labor como parte del cumplimiento de las metas previstas por la dependencia o unidad administrativa a la cual pertenecen.

#### **8.5.5 Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces.**

La Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces, con base en los artículos 3º numeral d), 9º y 12º de la Ley 87 de 1993, es responsable por realizar la Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno y la Gestión de la Entidad Pública, así como por el seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional, generando las recomendaciones correspondientes y asesorando a la alta dirección para su puesta en marcha.

### **8.6. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.**

La Entidad Pública debe establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de Control Interno mejorando continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad de acuerdo con los requisitos de este Modelo Estándar. Para ello la Entidad deberá surtir las siguientes etapas y actividades:

#### **8.6.1 ETAPA 1: Planeación al Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.**

- Establecer el Compromiso de la Alta Dirección.
- Definir la Organización del Equipo de Trabajo.
- Definir los diferentes niveles de implementación o Ajuste del Sistema de Control Interno actual en términos del Modelo Estándar de Control Interno.
- Elaborar el Plan de Trabajo para el Diseño e Implementación.
  - Definir Normas de Funcionamiento.
  - Definir Actividades de desarrollo e implementación.
  - Asignar Responsabilidades.
  - Definir Cronograma de Actividades.
  - Establecer los recursos que garanticen el desarrollo e implementación.
  - Llevar a cabo la Capacitación del Grupo de Trabajo.
  - Realizar Socialización a directivos de la Entidad.

**8.6.2 ETAPA 2: Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.** Para el Diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno se deberá llevar a cabo una evaluación sobre la existencia o estado de desarrollo e implementación de cada elemento de Control en la Entidad Pública y definir la actividad y responsables del diseño, ajuste o implementación utilizando para ello la metodología, procedimientos e instrumentos que para tal efecto defina el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

**8.6.3. ETAPA 3:** Evaluación a la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno.

La Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces en la Entidad Pública, llevará a cabo una evaluación permanente a los proceso de diseño, desarrollo e implementación del Modelo de Control Interno, garantizando con ello la efectividad del Sistema de Control Interno de la Entidad.

**8.6.4. ETAPA 4:** Normograma Sistema de Control Interno La Entidad Pública a fin de garantizar el control de cumplimiento, deberá elaborar un Normograma con las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que le son aplicables, verificando a través del desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno, el cumplimiento y todas y cada una de dichas normas.

**1151 24 de julio de 2007**

**“POR LA CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010”**

**EL CONGRESO DE COLOMBIA  
DECRETA**

**ARTÍCULO 1. Objetivos del Plan de Desarrollo;** A partir de los logros obtenidos durante el período 2002 – 2006 en seguridad, confianza, desarrollo económico y equidad social, el plan nacional de desarrollo 2006 – 2010 tendrá como orientación básica consolidar y continuar las directrices del plan 2002 – 2006 pero con particular énfasis y prioridad en dos objetivos fundamentales: Mantener el crecimiento económico alcanzado recientemente y complementarlo con una noción más amplia de desarrollo.

Esa noción más amplia reconoce que, el objetivo del crecimiento económico no es un fin en sí mismo, sino es un medio idóneo para alcanzar una sociedad más justa. El crecimiento económico por sí solo no es suficiente para alcanzar la equidad y debe articularse con sólidas políticas sociales y económicas con responsabilidad social si bien el crecimiento económico es necesario, éste por si solo no es suficiente y debe tener como contexto sólidas políticas sociales y de seguridad democrática, en las cuales obren como criterios relevantes y decisivos la equidad, la reducción de la pobreza, la sostenibilidad ambiental y la descentralización.

Sobre esas bases, la acción estatal se dirigirá a los siguientes objetivos esenciales, a saber:

A.- Un Estado comunitario: desarrollo para todos que promueva el bien común, tenga presente que la actividad pública sólo se concibe en beneficio de los gobernados, auspicie y permita la participación ciudadana en las decisiones públicas y en su ejecución y control, garantice eficiencia, equidad y transparencia en las acciones oficiales y facilite el acceso a la información en aras de difundir un

entorno de confianza y una conciencia clara sobre las posibilidades y limitaciones institucionales.

B.- Una Política de defensa y seguridad democrática que comprenda acciones y estrategias dirigidas a garantizar el control del territorio, combatir frontalmente las drogas y el crimen organizado, garantizar la seguridad ciudadana, solucionar el flagelo del desplazamiento de la población, proteger y garantizar el respeto de los derechos humanos, procurar la reconciliación, vincular a los entes territoriales en el marco de una estrategia global y diseñar y promover un modelo de desarrollo y paz. El Congreso recomienda no descartar el intercambio humanitario y la negociación del conflicto interno armado.

C.- Una Política de promoción de reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad que conduzca a soluciones eficaces contra la pobreza y la vulnerabilidad, el desempleo, las deficiencias de cobertura y calidad en la seguridad social, las deficiencias de cobertura y calidad de la educación, la imposibilidad de acceso de los marginados a los servicios financieros, las asimetrías e insuficiencias en el desarrollo urbano, las limitaciones en el acceso a la vivienda propia, las limitaciones en los servicios y suministros de agua potable, energía y transporte, las limitaciones de la población marginada acceso a la informática y el flagelo de los altos niveles de pobreza rural; siendo prioridad teniendo en cuenta las regiones y grupos poblaciones más rezagados y vulnerables como son las personas en situación de desplazamiento, las personas con algún tipo de discapacidad los desplazados, discapacitados, madres gestantes, madres cabeza de hogar, primera infancia, persona mayor, habitantes de la calle, adulto mayor, afro colombianos e indígenas, entre otros. Realizando programas

2 especiales de sensibilización para la promoción de empleo y la generación de unidades productivas de estas poblaciones.

D.- Una política encaminada al crecimiento económico alto y sostenido: la condición para un desarrollo con equidad, como condición indispensable para un desarrollo equitativo, con criterios enmarcados dentro de la Agenda Interna: Desarrollo en ciencia, tecnología e innovación, con fortalecimiento empresarial, especialmente en el sector agropecuario y en el marco del emprendimiento y la competitividad; con énfasis en la formación de capital humano, en especial en maestrías y doctorados; con un crecimiento en la infraestructura, en especial en el transporte, abastecimiento energético y las tecnologías de la comunicación, y un marco institucional y político que sea propicio para el crecimiento.

E.- Una gestión ambiental y del riesgo que promueva el desarrollo sostenible, sustentado en la articulación adecuada de las dimensiones económica, social y ambiental. Así mismo, una gestión de riesgo orientada no sólo a la atención, sino prioritariamente a la prevención.

F.- Un mejor Estado al servicio del ciudadano en el cual se consoliden el modelo democrático y los mecanismos de participación, se reestructure y fortalezca la administración de justicia, se posibilite la intervención del Estado a través de funciones de planeación, promoción, regulación, control y participación en actividades empresariales y en un marco de eficiencia y transparencia. Además,

se buscará mejorar la calidad y eficacia del ejercicio de control fiscal para la correcta inversión y manejo de recursos del Estado.

G.- Una política que tenga en cuenta las dimensiones especiales del desarrollo en aspectos tales como el período de gestación de las madres de Colombia, la protección de la primera infancia, la equidad de género; la protección y el estímulo de la juventud; la formulación de programas específicos en relación con los grupos étnicos y las relaciones interculturales; la implementación de estrategias de desarrollo regional que fortalezcan la descentralización; la ampliación y consolidación del conocimiento y la innovación tecnológica para contribuir a la transformación productiva y social del país; el incremento de los entornos propicios y mecanismos para fomentar la cultura, el deporte, la recreación y la actividad física como instrumentos que contribuyen para el desarrollo de la paz; el diseño de políticas específicas para armonizar el desarrollo económico con la dinámica demográfica; la promoción de la economía solidaria; y el respaldo, de modo decidido, a la integración económica latinoamericana, sudamericana y andina.

**ARTÍCULO 2. Consideraciones Macroeconómicas.** El crecimiento económico sostenido es el principal vehículo para mejorar las condiciones de equidad y el ingreso de la población, razón por la cual el objetivo del PND es el desarrollo de estrategias señaladas para mantener las tasas de crecimiento en niveles del 5%.

Esta meta de crecimiento económico implica elevar la tasa de inversión al 26,1% del

PIB al final de 2010 (70,4% a cargo del sector privado), situación que implica un crecimiento real anual promedio de la inversión del 6,4%. El empleo, por su parte, crecerá a una tasa promedio de 3,1%, lo que conducirá a una tasa de desempleo promedio de 8,8% en 2010; y a su vez, los aumentos de productividad mantendrán la tendencia de los últimos años. El crecimiento promedio de las exportaciones totales en dólares es del orden del 8,5% y el de las no tradicionales del 12,5%, con estos crecimientos, el coeficiente de apertura aumentará del 34,9% al 37,8% entre 2007 y

2010. Las anteriores metas son consistentes con una tasa de ahorro doméstico de 23,5% del PIB al final del cuatrienio, de la cual el 76,2% se sustentará en el sector privado, y con una inversión extranjera directa que será del orden del 2,7% del PIB, lo cual equivale a montos promedios entre 2007 y 2010 de 4.000 millones de dólares por año.

El déficit fiscal del sector público consolidado (SPC) estará en promedio alrededor de 2,3% del PIB entre 2008 y 2010. Este déficit es consistente con una reducción de la deuda neta de activos financieros del Sector Público No Financiero (SPNF) a niveles inferiores a 30% del PIB en 2015.

La sostenibilidad del crecimiento es consistente con las condiciones de la estabilidad macroeconómica, que permiten incentivar favorablemente la inversión nacional y extranjera. Por ello, el Gobierno Nacional considera fundamental la aprobación del proyecto de reforma al Sistema General de Participaciones.

**ARTÍCULO 3. Incorporación del Documento “Estado Comunitario Desarrollo Para**

**Todos” Al Plan de Desarrollo 2006 – 2010.** Téngase como parte integral de la parte general del presente plan nacional de desarrollo el documento anexo denominado “Bases del plan nacional de desarrollo 2006 – 2010 Estado comunitario: desarrollo para todos”, elaborado por la Presidencia de la República y el Departamento Nacional de

Planeación, con la participación del Consejo Superior de la Judicatura, con las modificaciones efectuadas por la presente ley.

**ARTÍCULO 4. Vinculación y armonización de la planeación nacional con la territorial.** La vinculación y armonización del Plan Nacional de Desarrollo con la Inversión Territorial presentará, con carácter indicativo, la distribución plurianual por sectores y regiones.

## 9. MARCO CONCEPTUAL

**CENTROS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Ente estatal o privado destinado al examen técnico-mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales

**CHASIS:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Conjunto de elementos que proporcionan soporte a todas las partes del vehículo mediante un bastidor

**LUCES EXPLORADORAS O ANTINEBLA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Dispositivos de alumbrado especial que facilitan la visibilidad en la zona de niebla densa o en condiciones adversas de visibilidad.

**NORMA DE EMISION DEL RUIDO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Valor máximo permisible de intensidad sonora que puede emitir un vehículo automotor. Es establecido por las autoridades ambientales.

**VEHICULO DE SERVICIO PÚBLICO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo automotor homologado, destinado al transporte de pasajeros, carga o ambos por las vías de uso público mediante el cobro de una tarifa, porte, flete o pasaje.

**ACERA O ANDÉN:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002, se define Acera o andén como: Franja longitudinal de la vía urbana, destinada exclusivamente a la circulación de peatones, ubicada a los costados de esta.

**ACCESIBILIDAD:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define Accesibilidad como: Condición esencial de los servicios públicos que permite en cualquier espacio o ambiente exterior o interior el fácil disfrute de dicho servicio por parte de toda la población.

**ACCIDENTE DE TRANSITO:** De acuerdo al artículo 2° del código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define Accidente de tránsito como: Evento generalmente involuntario, generado al menos por un vehículo en movimiento, que causa daños a personas y bienes involucrados en el e igualmente afecta la normal circulación de los vehículos que se movilizan por la vía o las vías comprendidas en el lugar o dentro de la zona de influencia del hecho.

**ACOMPAÑANTE:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tr ansito Ley 769 del 200 se define Acompañante como: Persona que viaja con el conductor de un vehículo automotor.

**ADELANTAMIENTO EN LA VIA:** Maniobra mediante la cual un vehículo se pone delante de otro vehículo que lo antecede en el mismo carril de una calzada.

**AGENTE DE TRANSITO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define Agente de tránsito como: Todo funcionario o persona civil identificada que está investida de autoridad para regular la circulación vehicular y peatonal y vigilar, controlar e intervenir en el cumplimiento de las normas de tránsito y transporte en cada uno de los entes territoriales.

**ALCOHOLEMIA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Cantidad de alcohol que tiene una persona en determinado momento en su sangre.

**ALCOHOLOMETRIA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de T ransito Ley 769 del 200 se define como: Examen o prueba de laboratorio, o por otro medio técnico que determina el nivel de alcohol etílico en la sangre.

**ALCOHOLURIA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Examen o prueba de laboratorio, o por otro medio técnico que determina el nivel de alcohol en la orina.

**ALCOHOSENSOR:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Sistema para determinar alcohol en el aire exhalado.

**AÑO DEL MODELO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de T ransito Ley 769 del 200 se define como: Año que asigna el fabricante o ensamblador al modelo de vehículo, de acuerdo con la declaración de despacho para consumo.

**APRENDIZ:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de T ransito Ley 769 del 200 se define como: Persona que recibe de un instructor, técnicas de conducción de vehículos automotores y motocicletas

**AUTOMOVIL ANTIGUO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se.

**CLASICO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Automotor que haya cumplido 50 años y que además de conservar sus especificaciones y características originales de fabrica presentación y funcionamiento, corresponda a marcas, series y modelos catalogados internacionalmente como tales.

**AUTOPISTA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Vía de calzadas separadas, cada una con dos (2) o mas carriles, control total de acceso y salida, con intersecciones en desnivel o mediante entradas y salidas directas a otras carreteras y con control de velocidades mínimas y máximas por carril.

**BAHIA DE ESTACIONAMIENTO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Parte complementaria de una estructura de la vía utilizada como zona de transición entre la calzada y el andén, destinada al estacionamiento de vehículos.

**BARRERA PARA CONTROL VEHICULAR:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Dispositivo dotado de punzones pinchallantas para uso en retenes y puesto de control de las fuerzas militares, la Policía Nacional, las autoridades de tránsito y transporte.

**BERMA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Parte de la estructura de la vía, destinada al soporte lateral de la calzada para el tránsito de peatones, semovientes y ocasionalmente al estacionamiento de vehículos y tránsito de vehículos de emergencia.

**BICICLETA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo no motorizado de dos (2) o más ruedas en línea, el cual se desplaza por el esfuerzo de un conductor accionado por medio de pedales.

**BOCACALLE:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Embocadura de una calle en una intersección.

**BUS:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo automotor destinado al transporte colectivo de personas y sus equipajes, debidamente registrado conforme a las normas y características especiales vigentes.



**BUSETA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo destinado al transporte de personas con capacidad de 20 a 30 pasajeros y distancia entre ejes inferiores a 4 metros.

**CABINA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Recinto separado de la carrocería de un automóvil destinado al conductor.

**CALZADA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Zona de la vía destinada a la circulación de vehículos.

**CAMION:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: vehículo automotor que por su tamaño y destinación se usa para transportar carga.

**CAMIONETA PICO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo automotor destinado al transporte de personas en la cabina y carga en el platón

**CAMION TRACTOR:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Vehículo automotor destinado a arrastrar uno o varios semirremolques o remolques, equipado con acople adecuado para tal fin.

**CAPACIDAD DE PASAJEROS:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Es el número de personas autorizado para ser transportados en un vehículo.

**CAPACIDAD DE CARGA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Es el máximo tonelaje autorizado en un vehículo, de tal forma que el peso bruto vehicular no exceda los límites establecidos.

**CARRETERA:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Vía cuya finalidad es permitir la circulación de vehículos, con niveles adecuados de seguridad y comodidad.

**CARRIL:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 200 se define como: Parte de la calzada destinada al tránsito de una sola fila de vehículos.

**CARROCERIA DE UN VEHICULO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Estructura del vehículo instalada sobre un chasis, destinada al transporte de personas o carga.

**CASCO:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Pieza que cubre la cabeza, especialmente diseñada para proteger contra golpes, sin impedir la visión periférica adecuada que cumpla con las especificaciones de las normas Acontece 4533 " Cascos Protectores para Usuarios de Vehículos", o la norma que la modifique o sustituya.

**CENTROS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Ente estatal o privado destinado al examen técnico-mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales.

**CENTROS DE ENSEÑANZA PARA FORMACION DE INSTRUCTORES:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Establecimiento docente de naturaleza publica, privada o mixta, que tenga como actividad permanente la formación de instructores en técnicas de conducción de vehículos automotores y motocicletas.

**CENTRO INTEGRAL DE ATENCION:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Establecimiento donde se prestará el servicio de escuela y casa cárcel para la rehabilitación de los infractores a las normas del Código de Transito. Podrá ser operado por el Estado o por entes privados a través del cobro de las tarifas por los servicios allí prestados, garantizaran su auto sostenibilidad.

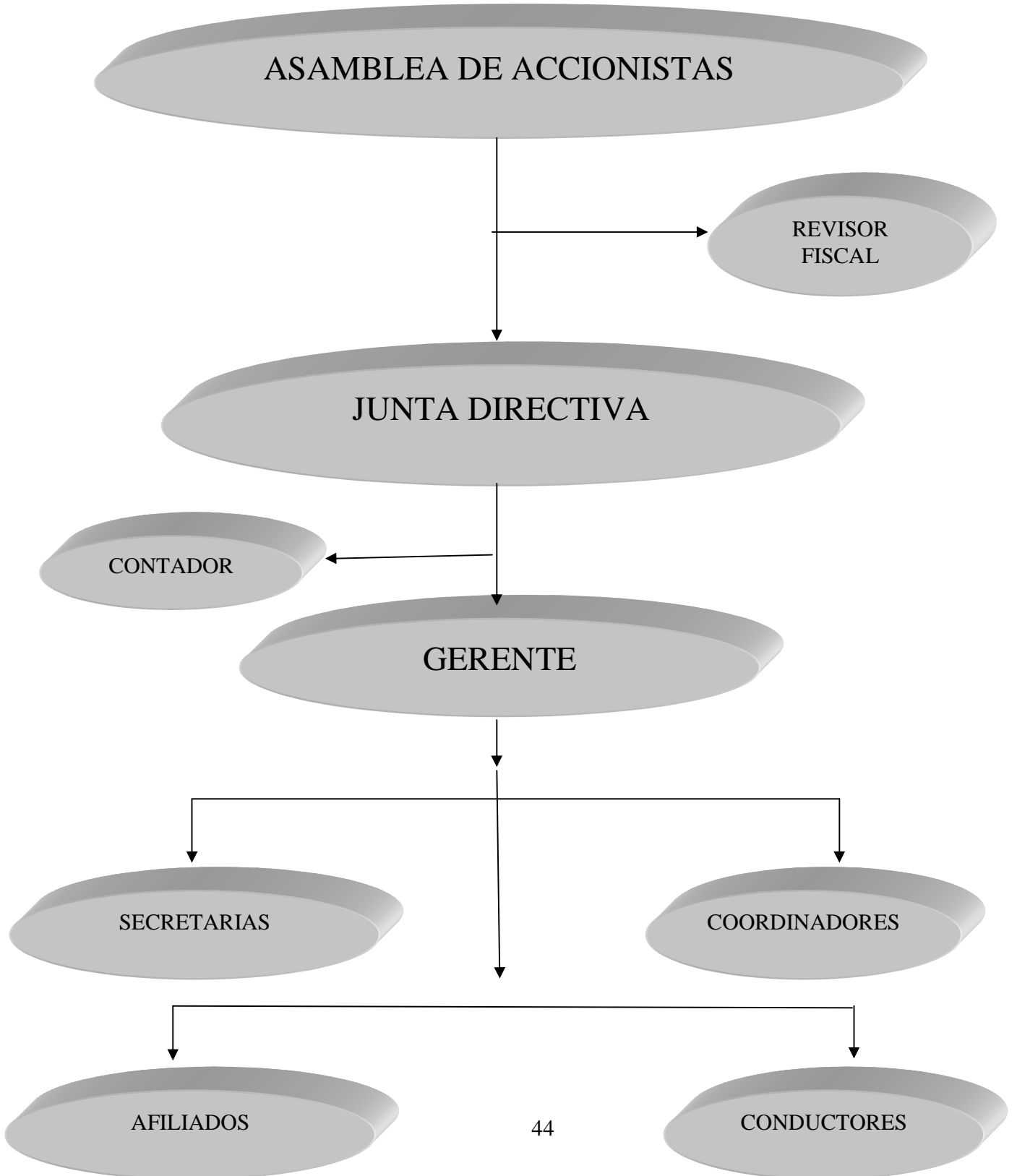
**CHASIS:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Conjunto de elementos que proporcionan soporte a todas las partes del vehículo mediante un bastidor.

**CHATARRIZACION:** De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Transito Ley 769 del 200 se define como: Desintegración total de un vehículo automotor.

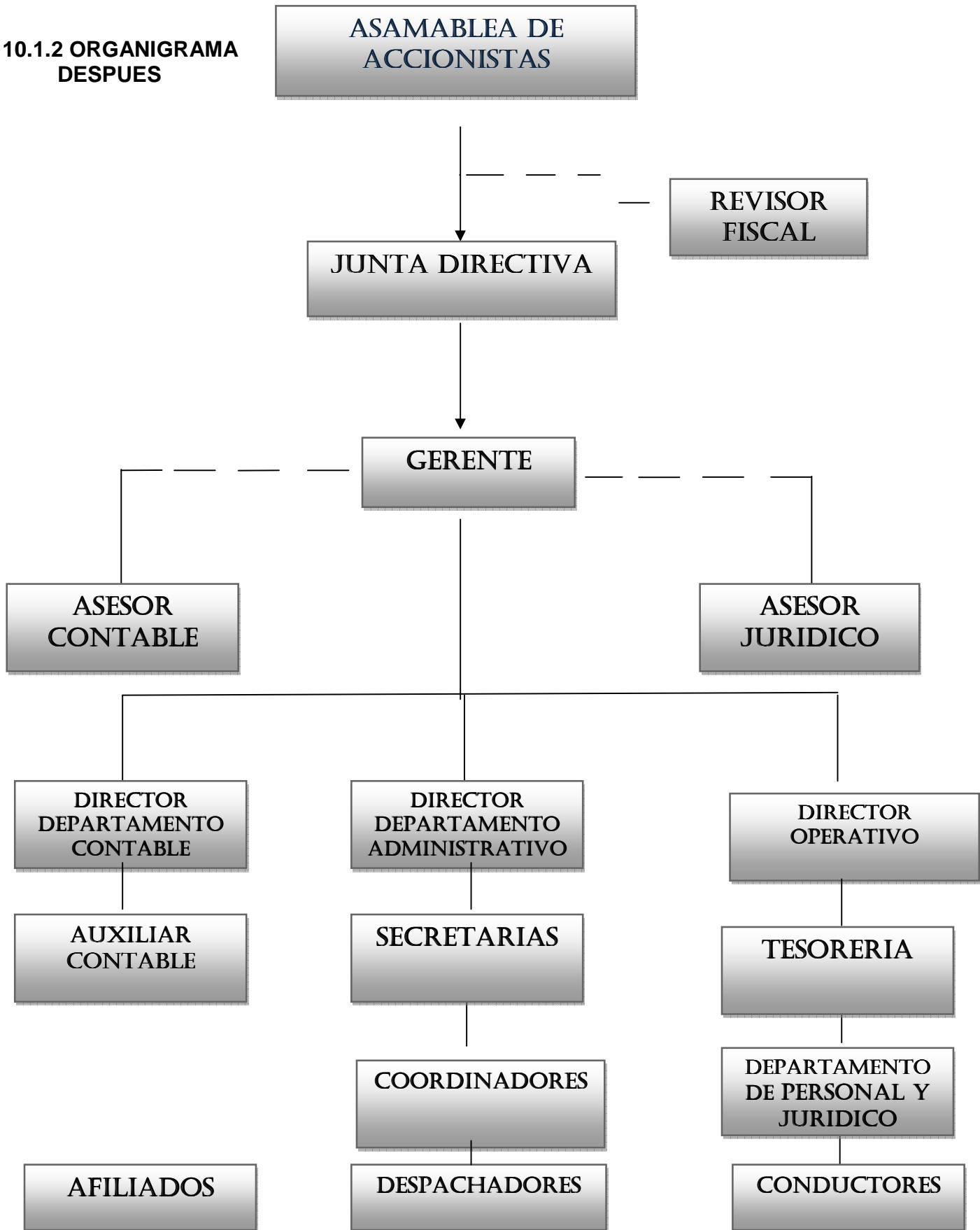
**10. REESTRUCTURAR EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA “FLOTA CÓRDOVA RIONEGRO”**

**10.1 DESARROLLAR ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, MARCO CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL**

**10.1.1 ORGANIGRAMA ANTES**



**10.1.2 ORGANIGRAMA  
DESPUES**



## **10.2 DISEÑAR FUNCIONES DE LA EMPRESA (CARGOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS), MANUALES PARA CADA CARGO.**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLOTA CÓRDOVA RIONEGRO S.A.**

#### **10.2.1 ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS Y ADMINISTRADORES**

ARTICULO 181. <REUNIONES ORDINARIAS DE LA ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. Los socios de toda compañía se reunirán en junta de socios o asamblea general ordinaria una vez al año, por lo menos, en la época fijada en los estatutos.

Se reunirán también en forma extraordinaria cuando sean convocados por los administradores, por el revisor fiscal o por la entidad oficial que ejerza control permanente sobre la sociedad, en su caso.

ARTICULO 182. <CONVOCATORIA Y DELIBERACION DE REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS>. En la convocatoria para reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá. En las reuniones ordinarias la asamblea, podrá ocuparse de temas no indicados en la convocatoria, a propuesta de los directores o de cualquier asociado.

La junta de socios o la asamblea se reunirá válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocación, cuando se hallare representada la totalidad de los asociados.

Quienes conforme al artículo anterior puedan convocar a la junta de socios a la asamblea, deberán hacerlo también cuando lo solicite un número de asociados representantes de la cuarta parte o más del capital social.

ARTICULO 183. <COMUNICACION DE REUNIONES A LA SUPERINTENDENCIA>. Las sociedades sometidas a inspección y vigilancia deberán comunicar a la Superintendencia la fecha, hora y lugar en que se verificará toda reunión de la junta de socios o de la asamblea, a fin de que se designe un delegado, si lo estimare pertinente.

ARTICULO 184. <REPRESENTACION DEL SOCIO EN ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. <Artículo subrogado por el artículo 18 de la Ley 222 de 1995. El nuevo texto es el siguiente:> Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta de Socios o Asamblea mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en quien éste puede sustituirlo, si es del caso, la fecha o época de la reunión o reuniones para las que se confiere y los demás requisitos que se señalen en los estatutos.

Los poderes otorgados en el exterior sólo requerirán las formalidades aquí previstas.

ARTÍCULO 184. Todo asociado podrá hacerse representar en las reuniones de la junta de socios o de la asamblea mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en quien éste pueda sustituirlo y la fecha de la reunión para la cual se confiere, así como los demás requisitos

señalados en los estatutos. Esta representación no podrá otorgarse a una persona jurídica, salvo que e conceda en desarrollo del negocio fiduciario.

ARTICULO 185. <INCOMPATIBILIDAD DE ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS>. Salvo los casos de representación legal, los administradores y empleados de la sociedad no podrán representar en las reuniones de la asamblea o junta de socios acciones distintas de las propias, mientras estén en ejercicio de sus cargos, ni sustituir los poderes que se les confieran. Tampoco podrán votar los balances y cuentas de fin de ejercicio ni las de la liquidación.

ARTICULO 186. <LUGAR Y QUORUM DE REUNIONES>. Las reuniones se realizarán en el lugar del dominio social, con sujeción a lo prescrito en las leyes y en los estatutos en cuanto a convocación y quórum. Con excepción de los casos en que la ley o los estatutos exijan una mayoría especial, las reuniones de socios se celebrarán de conformidad con las reglas dadas en los artículos 427 y 429.

ARTICULO 187. <FUNCIONES GENERALES DE LA JUNTA O ASAMBLEA DE SOCIOS>. La junta o asamblea ejercerá las siguientes funciones generales, sin perjuicio de las especiales propias de cada tipo de sociedad:

- 1) Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos;
- 2) Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores;
- 3) Disponer de las utilidades sociales conforme al contrato y a las leyes;
- 4) Hacer las elecciones que corresponda, según los estatutos o las leyes, fijar las asignaciones de las personas así elegidas y removerlas libremente;
- 5) Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal, en su caso;
- 6) Adoptar, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados;
- 7) Constituir las reservas ocasionales, y
- 8) Las demás que les señalen los estatutos o las leyes.

PARAGRAFO. Las funciones anteriores podrán cumplirse lo mismo en las reuniones ordinarias que en las extraordinarias, si en el contrato social o en las leyes no se previene otra cosa.

ARTICULO 188. <OBLIGATORIEDAD DE DECISIONES DE LA JUNTA O ASAMBLEA>. Reunida la junta de socios o asamblea general como se prevé en el Artículo 186, las decisiones que se adopten con el número de votos previsto en los estatutos o en las leyes obligarán a todos los socios, aún a los ausentes a las leyes y a los estatutos.

PARAGRAFO. El carácter general de las decisiones se entenderá sin perjuicio de los privilegios pactados con sujeción a las leyes y al contrato social.

ARTICULO 189. <CONSTANCIA EN ACTAS DE DECISIONES DE LA JUNTA O ASAMBLES DE SOCIOS>. Las decisiones de la junta de socios o de la asamblea se harán constar en actas aprobadas por la misma, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el presidente y el secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse, además, la forma en que hayan sido convocados los socios, los asistentes y los votos emitidos en cada caso.

La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas. A su vez, a los administradores no les será admisible prueba de ninguna clase para establecer hechos que no consten en las actas.

ARTICULO 190. <DECISIONES INEFICACES, NULAS O INOPONIBLES TOMADAS EN ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. Las decisiones tomadas en una reunión celebrada en contravención a lo prescrito en el artículo 186 serán ineficaces; las que se adopten sin el número de votos previstos en los estatutos o en las leyes, o excediendo los límites del contrato social, serán absolutamente nulas; y las que no tengan carácter general, conforme a lo previsto en el artículo 188, serán inoponibles a los socios ausentes o disidentes.

ARTICULO 191. <IMPUGNACION DE DECISIONES DE LA ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. Los administradores, los revisores fiscales y los socios ausentes o disidentes podrán impugnar las decisiones de la asamblea o de la junta de socios cuando no se ajusten a las prescripciones legales o a los estatutos. La impugnación sólo podrá ser intentada dentro de los dos meses siguientes a la fecha de la reunión en la cual sean adoptadas las decisiones, a menos que se trate de acuerdos o actos de la asamblea que deban ser inscritos en el registro mercantil, caso en el cual los dos meses se contarán a partir de la fecha de la inscripción.

ARTICULO 192. <DECLARACION DE NULIDAD DE UNA DECISION DE LA ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. Declarada la nulidad de una decisión de la asamblea, los administradores tomarán, bajo su propia responsabilidad por los perjuicios que ocasione su negligencia, las medidas necesarias para que se cumpla la sentencia correspondiente; y, si se trata de decisiones inscritas en el registro mercantil, se inscribirá la parte resolutive de la sentencia respectiva.

ARTICULO 193. <PROTECCION DE DERECHOS DE TERCEROS EINDEMNIZACION A LA SOCIEDAD>. Lo dispuesto en el artículo anterior será sin perjuicio de los derechos derivados de la declaratoria de nulidad para terceros de buena fe. Pero los perjuicios que sufra la sociedad por esta causa le serán indemnizados solidariamente por los administradores que hayan cumplido la decisión, quienes podrán repetir contra los socios que la aprobaron.

La acción de indemnización prevista en este artículo sólo podrá ser propuesta dentro del año siguiente a la fecha de la ejecutoria de la sentencia que declare nula la decisión impugnada. La acción podrá ser ejercida por cualquier administrador, por el revisor fiscal o por cualquier asociado en interés de la sociedad.

ARTICULO 194. <ACCIONES DE IMPUGNACION INTERPOSICION Y TRAMITE>. Las acciones de impugnación previstas en este Capítulo se intentarán ante los jueces, aunque se haya pactado cláusula compromisoria, y se tramitarán como se dispone en este mismo Código y, en su defecto, en la forma prevista en el Código de Procedimiento Civil para los procesos abreviados.

ARTICULO 195. <INSCRIPCION DE REUNIONES EN LIBRO DE ACTAS Y ACCIONES>. La sociedad llevará un libro, debidamente registrado, en el que se



anotarán por orden cronológico las actas de las reuniones de la asamblea o de la junta de socios. Estas serán firmadas por el presidente o quien haga sus veces y el secretario de la asamblea o de la junta de socios. Asimismo las sociedades por acciones tendrán un libro debidamente registrado para inscribir las acciones; en él anotarán también los títulos expedidos, con indicación de su número y fecha de inscripción; la enajenación o traspaso de acciones, embargos y demandas judiciales que se relacionen con ellas, las prendas y demás gravámenes o limitaciones de dominio, si fueren nominativas.

### **10.2.2. ADMINISTRADORES**

ARTICULO 196. <FUNCIONES Y LIMITACIONES DE LOS ADMINISTRADORES>. La representación de la sociedad y la administración de sus bienes y negocios se ajustarán a las estipulaciones del contrato social, conforme al régimen de cada tipo de sociedad. A falta de estipulaciones, se entenderá que las personas que representan a la sociedad podrán celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro del objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. Las limitaciones o restricciones de las facultades anteriores que no consten expresamente en el contrato social inscrito en el registro mercantil no serán oponible a terceros.

ARTICULO 197. <ELECCION DE JUNTA O COMISION-CUOCIENTE ELECTORAL>. Siempre que en las sociedades se trate de elegir a dos o más personas para integrar una misma junta, comisión o cuerpo colegiado, se aplicará el sistema de cuociente electoral. Este se determinará dividiendo el número total de los votos válidos emitidos por el de las personas que hayan de elegirse. El escrutinio se comenzará por la lista que hubiere obtenido mayor número de votos y así en orden descendente. De cada lista se declararán elegidos tanto nombres cuantas veces quepa el cuociente en el número de votos emitidos por la misma, y si quedaren puestos por proveer, éstos corresponderán a los residuos más altos, escrutándolos en el mismo orden descendente. En caso de empate de los residuos decidirá la suerte.

Los votos en blanco sólo se computarán para determinar el cuociente electoral. Cuando los suplentes fueren numéricos podrán reemplazar a los principales elegidos de la misma lista.

Las personas elegidas no podrán ser reemplazadas en elecciones parciales, sin proceder a nueva elección por el sistema del cuociente electoral, a menos que las vacantes se provean por unanimidad.

ARTICULO 198. <DETERMINACION DE PERIODOS Y ELECCION DE ADMINISTRADORES>. Cuando las funciones indicadas en el artículo 196 no correspondan por ley a determinada clase de socios, los encargados de las mismas serán elegidos por la asamblea o por la junta de socios, con sujeción a lo prescrito en las leyes y en el contrato social. La elección podrá delegarse por disposición expresa de los estatutos en juntas directivas elegidas por la asamblea general.

Las elecciones se harán para los períodos determinados en los estatutos, sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato que tiendan a establecer la inamovilidad de los administradores elegidos por la asamblea general, junta de socios o por juntas directivas, o que exijan para la remoción mayorías especiales distintas de las comunes.

ARTICULO 199. <PERIODO Y REMOSION DE OTROS FUNCIONARIOS ELEGIDOS POR ASAMBLEA>. Lo previsto en los incisos segundo y tercero del artículo 198 se aplicará respecto de los miembros de las juntas directivas, revisores fiscales y demás funcionarios elegidos por la asamblea, o por la junta de socios.

ARTICULO 200. <RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES>. <Artículo subrogado por el artículo 24 de la Ley 222 de 1995. El nuevo texto es el siguiente:> Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador.

De igual manera se presumirá la culpa cuando los administradores hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo prescrito en el artículo 151 del Código de Comercio y demás normas sobre la materia. En estos casos el administrador responderá por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar.

Si el administrador es persona jurídica, la responsabilidad respectiva será de ella y de quien actúe como su representante legal.

Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato social que tiendan a absolver a los administradores de las responsabilidades ante dichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos.

ARTÍCULO 200. Los administradores responderán de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros.

Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato social que tiendan a absolver a los administradores de las responsabilidades antedichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos.

ARTICULO 201. <SANCIONES PARA LOS ADMINISTRADORES POR DELITOS O CONTRAVENCIONES>. Las sanciones impuestas a los administradores por delitos, contravenciones u otras infracciones en que incurran no les darán acción alguna contra la sociedad.

ARTICULO 202. <LIMITACIONES A CARGOS DIRECTIVOS EN SOCIEDADES POR ACCIONES>. En las sociedades por acciones, ninguna persona podrá ser designada ni ejercer, en forma simultánea, un cargo directivo en más de cinco juntas, siempre que los hubiere aceptado.

La Superintendencia de Sociedades sancionará con multa hasta de diez mil pesos la infracción a este artículo, sin perjuicio de declarar la vacancia de los cargos que excedieren del número antedicho.

Lo dispuesto en este artículo se aplicará también cuando se trate de sociedades matrices

### **10.2.3 REVISOR FISCAL**

ARTICULO 203. <SOCIEDADES QUE ESTAN OBLIGADAS A TENER REVISOR FISCAL>. Deberán tener revisor fiscal:

- 1) Las sociedades por acciones;
- 2) Las sucursales de compañías extranjeras, y
- 3) Las sociedades en las que, por ley o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del veinte por ciento del capital.

ARTICULO 204. <ELECCION DE REVISOR FISCAL>. La elección del revisor fiscal se hará por la mayoría absoluta de la asamblea o de la junta de socios.

En las comanditarias por acciones, el revisor fiscal será elegido por la mayoría de votos de los comanditarios. En las sucursales de sociedades extranjeras lo designará el órgano competente de acuerdo con los estatutos.

ARTICULO 205. <INHABILIDADES DEL REVISOR FISCAL>. No podrán ser revisores fiscales:

- 1) Quienes sean asociados de la misma compañía o de alguna de sus subordinadas, ni en éstas, quienes sean asociados o empleados de la sociedad matriz;
- 2) Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sean consocios de los administradores y funcionarios directivos, el cajero auditor o contador de la misma sociedad, y
- 3) Quienes desempeñen en la misma compañía o en sus subordinadas cualquier otro cargo.

Quien haya sido elegido como revisor fiscal, no podrá desempeñar en la misma sociedad ni en sus subordinadas ningún otro cargo durante el período respectivo.

ARTICULO 206. <PERIODO DEL REVISOR FISCAL>. En las sociedades donde funcione junta directiva el período del revisor fiscal será igual al de aquella, pero en todo caso podrá ser removido en cualquier tiempo, con el voto de la mitad más una de las acciones presentes en la reunión.

ARTICULO 207. <FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL>. Son funciones del revisor fiscal:

- 1) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva;

- 2) Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios;
- 3) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados;
- 4) Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines;
- 5) Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título;
- 6) Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales;
- 7) Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente;
- 8) Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario, y
- 9) Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.

PARAGRAFO. En las sociedades en que sea meramente potestativo el cargo del revisor fiscal, éste ejercerá las funciones que expresamente le señalen los estatutos o las juntas de socios, con el voto requerido para la creación del cargo; a falta de estipulación expresa de los estatutos y de instrucciones concretas de la junta de socios o asamblea general, ejercerá las funciones indicadas en este artículo. No obstante, si no es contador público, no podrá autorizar con su firma balances generales, ni dictaminar sobre ellos.

ARTICULO 208. <CONTENIDO DE LOS INFORMES DEL REVISOR FISCAL SOBRE BALANCES GENERALES>. El dictamen o informe del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:

- 1) Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones;
- 2) Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas;
- 3) Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso;
- 4) Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho período, y

5) Las reservas o salvedades que tenga sobre la fidelidad de los estados financieros.

ARTICULO 209. <CONTENIDO DEL INFORME DEL REVISOR FISCAL PRESENTADO A LA ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS>. El informe del revisor fiscal a la asamblea o junta de socios deberá expresar:

1) Si los actos de los administradores de la sociedad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea o junta de socios;

2) Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas de registro de acciones, en su caso, se llevan y se conservan debidamente, y

3) Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía.

ARTICULO 210. <AUXILIARES DEL REVISOR FISCAL>. Cuando las circunstancias lo exijan, a juicio de la asamblea o de la junta de socios, el revisor podrá tener auxiliares u otros colaboradores nombrados y removidos libremente por él, que obrarán bajo su dirección y responsabilidad, con la remuneración que fije la asamblea o junta de socios, sin perjuicio de que los revisores tengan colaboradores o auxiliares contratados y remunerados libremente por ellos. El revisor fiscal solamente estará bajo la dependencia de la asamblea o de la junta de socios.

ARTICULO 211. <RESPONSABILIDAD DEL REVISOR FISCAL>. El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, a sus asociados o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

ARTICULO 212. <RESPONSABILIDAD PENAL DEL REVISOR FISCAL QUE AUTORIZA BALANCES O RINDE INFORMES INEXACTOS>. El revisor fiscal que, a sabiendas, autorice balances con inexactitudes graves, o rinda a la asamblea o a la junta de socios informes con tales inexactitudes, incurrirá en las sanciones previstas en el Código Penal para la falsedad en documentos privados, más la interdicción temporal o definitiva para ejercer el cargo de revisor fiscal.

ARTICULO 213. <DERECHO DE INTERVENCION DEL REVISOR FISCAL EN LA ASAMBLEA Y DERECHO DE INSPECCION>. El revisor fiscal tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de la asamblea o de la junta de socios, y en las de juntas directivas o consejos de administración, aunque sin derecho a voto, cuando sea citado a estas. Tendrá asimismo derecho a inspeccionar en cualquier tiempo los libros de contabilidad, libros de actas, correspondencia, comprobantes de las cuentas demás papeles de la sociedad.

ARTICULO 214. <RESERVA DEL REVISOR FISCAL EN EL EJERCICIO DE SU CARGO>. El revisor fiscal deberá guardar completa reserva sobre los actos o hechos de que tenga conocimiento en ejercicio de su cargo y solamente podrá comunicarlos o denunciarlos en la forma y casos previstos expresamente en las leyes.

ARTICULO 215. <REQUISITOS PARA SER REVISOR FISCAL-RESTRICCIÓN>. El revisor fiscal deberá ser contador público. Ninguna persona podrá ejercer el cargo de revisor en más de cinco sociedades por acciones.

Con todo, cuando se designen asociaciones o firmas de contadores como revisores fiscales, éstas deberán nombrar un contador público para cada revisoría, que desempeñe personalmente el cargo, en los términos del artículo 12 de la Ley 145 de 1960. En caso de falta del nombrado, actuarán los suplentes.

ARTICULO 216. <INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL>.

El revisor fiscal que no cumpla las funciones previstas en la ley, o que las cumpla irregularmente o en forma negligente, o que falte a la reserva prescrita en el artículo

214, será sancionado con multa hasta de veinte mil pesos, o con suspensión del cargo, de un mes a un año, según la gravedad de la falta u omisión. En caso de reincidencia se doblarán las sanciones anteriores y podrá imponerse la interdicción permanente o definitiva para el ejercicio del cargo de revisor fiscal, según la gravedad de la falta.

ARTICULO 217. <SANCIONES IMPUESTAS AL REVISOR FISCAL>. Las sanciones previstas en el artículo anterior serán impuestas por la Superintendencia de Sociedades, aunque se trate de compañías no sometidas a su vigilancia, o por la Superintendencia Bancaria, respecto de sociedades controladas por ésta. Estas sanciones serán impuestas de oficio o por denuncia de cualquier persona.

#### **10.2.4 JUNTA DIRECTIVA**

A la Junta Directiva le corresponde fijar las políticas y estrategias generales para el cumplimiento de los fines de la entidad, determinar las normas básicas para la administración de los recursos, bienes y/o derechos que integren el patrimonio social y para el cabal cumplimiento de sus obligaciones.

- Funciones de la Junta.- Las funciones de la Junta Directiva son las siguientes:

a) Una vez instaladas, adoptar los estatutos de la empresa en un término no mayor de los tres

(3) meses contados a partir de su confirmación.

b) Formular las políticas generales de la empresa y verificar que ellas se ajusten económicamente a las prevenciones del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento del departamento.

c) Estudiar y aprobar las reformas de estatutos.

d) Examinar y aprobar los balances de fin de ejercicio, los estados financieros, déficit o el superávit y las cuentas que deberán rendir al Gerente General y los demás funcionarios de la empresa.

e) Aprobar el presupuesto de ingresos y de gastos de la entidad o las modificaciones a las mismas de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

f) Velar por el correcto funcionamiento de la entidad y verificar que el desempeño de la misma corresponda a las políticas generales adoptadas, con fundamento en los informes que por solicitud de la misma Junta Directiva o de Oficio emita el Gerente General.

- g) Adoptar la estructuración orgánica de la entidad establecer las funciones de sus dependencias y determinar la planta de personal y sus grados de remuneración.
- h) Autorizar la participación en entidades públicas o privadas para el cumplimiento de sus fines y objeto social.
- i) Autorizar la creación y/o participación de entidades gestoras de Actuaciones Urbanísticas o la participación en ellas.
- j) Delegar en el Gerente General el ejercicio de algunas de sus funciones, conforme a la Ley.
- k) Fijar periódicamente la suma hasta la cual puede el Gerente General obligar a la empresa sin autorización de la Junta Directiva.
- l) Ejercer las demás funciones que por su naturaleza o disposición legal le corresponde.

### **10.2.5 GERENTE**

Del Gerente General.-

Art. 20º.-Gerente General.- VIVA tendrá un Gerente General, quien tendrá a su cargo la administración inmediata del patrimonio de la entidad y la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.

Art. 21º.-Responsabilidades, inhabilidades e incompatibilidades.- El Gerente General, el Secretario General y los demás funcionarios de VIVA están sujetos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto en las leyes.

Art. 22º.- Funciones y facultades del Gerente General.- Además de las funciones y facultades inherentes a la calidad de administrador y representante legal de la entidad, al Gerente General le corresponde:

- a) Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones estatutarias de la entidad y las determinaciones de la Junta Directiva.
- b) Expedir los actos y celebrar los contratos necesarios para el desarrollo del objeto de la entidad, dentro de los lineamientos y cuantías establecidas por la Junta Directiva.
- c) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a la Junta Directiva
- d) Preparar y presentar para su aprobación oportuna por parte de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto anual, acorde con las políticas generales fijadas por dicho organismo.
- e) Presentar a la Junta Directiva cuando esta se lo solicite y por lo menos una vez al año el informe de gestión y de rendición comprobada de las cuentas del periodo respectivo, conforme a la Ley.
- f) Rendir ante la Junta Directiva los informes sobre el estado y ejecución de los programas de entidad.
- g) Dirigir y controlar bajo su exclusiva responsabilidad, todo los procesos de selección de contratista y de formalización de los contratos de la entidad de acuerdo con las normas legales vigentes.
- h) Dirigir los aspectos laborales de la empresa.
- i) Velar por la correcta aplicación de los fondos del debido mantenimiento custodia, y utilización de sus bienes.

j) Ordenar los gastos con cargo al presupuesto y ejercer el correspondiente control administrativo en la ejecución de los mismos.

k) Representar a la empresa en los asuntos judiciales y extrajudiciales, y en ejercicio de esta facultad constituir apoderado para que la represente.

l) Delegar, previa autorización de la Junta Directiva en los funcionarios que estime conveniente, las responsabilidades que sean necesarias para el mejor funcionamiento de la entidad y reasumirla cuando así lo considere.

Del Secretario General.-

Art. 23º.- Secretario General.- tendrá un Secretario General, encargado de los asuntos jurídicos de la entidad, de aquellos relacionados con la redacción, custodia y autorización de copias de las actas, acuerdos y demás documentos que reposen en la entidad, y de ejercer las demás funciones que le asignen la Junta Directiva y el Gerente General.

### **10.2.6 ASESOR CONTABLE**

Realizar los registros presupuestales y contables relaciones con las operaciones presupuestales financieras del municipio.

Custodiar o mantener actualizados los libros auxiliares presupuestales y contables.

Realizar los registros contables relacionados con la apertura, movimiento y cancelación de cuentas corrientes.

Elaborar los desprendibles para la nómina de empleados municipales.

Diligenciar mensualmente el pago de la Retefuente y otros impuestos nacionales realizados por el municipio.

Relacionar el pago de lo aportes por afiliación de los empleados municipales y docentes municipales al sistema de seguridad social.

Realizar la relación de cuenta por pagar y enviársela diariamente al Secretario de Hacienda, para que se realice el proceso de elaboración de cheques.

Recibir los extractos bancarios, notas crédito y notas débito.

elaborar la Conciliación Bancaria.

Elaborar el Informe de Ejecución Presupuestales para firma del Secretario de Hacienda.

Elaborar el Informe de Operaciones Efectivas de Caja para firma de Secretario de Hacienda Municipal.

Elaborar el Cierre de Vigencia presupuestal para firma del Secretario de Hacienda Municipal.

Elaborar los Estados Financieros.

Custodiar los documentos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Solicitar, antes de su finalización, los materiales necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

Tramitar la legalización de los avances autorizados a su cargo.

Registrar contablemente, las operaciones relacionadas con el ingreso y salida de bienes municipales.

Reintegrar al Almacenista los bienes a su retiro de la administración.



Participar en la Elaboración del Programa Anual de Compras y proponer las modificaciones que requiera.

Desarrollar y poner en marcha controles internos en las actividades que realiza.

Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la Administración.

#### **10.2.7 ABOGADO EXTERNO**

Llevar los procesos con eficiencia y eficacia, en cumplimiento de las normas constitucionales y legales, el manual de procesos y de los indicadores de gestión emanados de la dirección jurídica de la compañía.

Someter oportunamente a la consideración de la dirección jurídica los proyectos de memoriales, demandas, contestaciones, incidentes y demás documentos que hayan de presentar en las distintas actuaciones judiciales, administrativas y notariales de que se trate.

Realizar las correcciones y modificaciones sugeridas por el Director Jurídico a los citados documentos.

Presentar al Director Jurídico un informe mensual sobre el estado de los procesos a su cargo.

Asumir con diligencia y prontitud los distintos encargos que se le hayan realizado y presentar a la Dirección Jurídica el plan de acción que va a adoptar para atender el negocio recibido.

#### **10.2.8 SECRETARIA**

1. Atender personal y telefónicamente al público, pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al Gerente General y enrutar las que no correspondan a la dependencia pertinente.
2. Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevar la agenda correspondiente y recordar a su superior y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.
3. Tomar dictados, proyectar y transcribir cualquier tipo de documento que le solicite el Gerente.
4. Recibir y coordinar el envío de la correspondencia del Gerente.
5. Archivar copia de las órdenes o trabajos delegados por la Gerencia a cada una de los subalternos, recordar su contestación o el informe de cumplimiento, e informar al Presidente las solicitudes no atendidas.
6. Llevar el archivo de la Presidencia y suministrar la información del mismo cuando se la requiera.
7. Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Gerencia.

8. Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.
9. Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados.
10. Analizar, revisar, controlar y evaluar los sistemas y los procedimientos, para garantizar su efectividad.
11. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.
12. Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.
13. Llevar controles periódicos sobre consumo de elementos, con el fin de determinar su necesidad real y presentar el programa de requerimientos correspondiente.
14. Llevar y actualizar las hojas de vida de los equipos de la entidad, registrar las novedades presentadas, responder por su seguridad e informar sobre el cumplimiento de los contratos de mantenimiento.
15. Velar por la adecuada organización del archivo.
16. Las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### **10.2.9 TESORERIA**

- Elaborar la conciliación Bancaria mensual obteniendo así un correcto movimiento de cheques girados, notas débitos y créditos de la cuenta Bancaria.
- Verificar el arqueo de caja, conjuntamente con la cajera de la entidad
- Velar por el buen manejo del dinero de la cooperativa y de terceros.
- Impartir las instrucciones pertinentes.
- Suministrar la información solicitada, en forma oportuna.
- La información debe ser clara, completa y veraz.
- Firmar los cheques conjuntamente con el gerente.
- Las demás inherentes a su condición de tesorero.

#### **10.2.10 AUXILIAR CONTABLE**

Naturalmente que las funciones del auxiliar contable deben estar relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, como puede ser la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.], el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

# **ANEXOS**

**ANEXO 001**

**FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A.**

<b>CHECK-LIST DEPARTAMENTO DE TESORERÍA</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>TESORERÍA</b>			
1. Están las cuentas bancarias autorizadas, por la junta directiva de la sociedad.	x		
2. Se ingresan diariamente los cheques recibidos.	x		En el momento que llega, no es frecuente
3. Se contabilizan los pagos en el momento de emisión de los cheques u órdenes de transferencias.	x		
4. Se tienen definidos y autorizados por el consejo de Administración las personas autorizadas para firmar los cheques o dar las órdenes de transferencias	x		La gerente y subgerente
5. Existe un fondo fijo de caja para los pagos por conceptos de cuantías pequeñas.	x		
6. Están todas las salidas por caja adecuadamente soportadas por documentación o justificantes aprobados.	x		
7. Se realizan arqueos mensuales de los fondos fijos de caja¿ Están supervisadas por el responsable financiero¿		x	
8. Se ha obtenido autorización de los préstamos y créditos formalizados por la junta directiva en su solicitud.			El arqueo no se hace, pero la gerente supervisa los giros
9. Se mantienen unos registros auxiliares de préstamos y créditos en el que se detallan sus características		x	En la caja no, pero en el fondo urbano si
10. Se comprueba por el departamento de tesorería el correcto cumplimiento de las obligaciones contraídas con las entidades de crédito			En el momento estas circunstancias no se presentan en la empresa
11. Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa		x	

**ANEXO 002**

<b>CHECK-LIST DEPARTAMENTO CONTABLE</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>CONTABILIDAD</b>			
1. Tiene manual de funciones		X	
2. Tiene manejo de archivo	X		
3. Cuales son sus horarios			8 12 ... 2 6
3. Quien es su jefe inmediato			LA GERENTE
4. Todos los registros han sido clasificados en las cuentas contables de acuerdo con el plan de cuentas definido por la sociedad y con su codificacion correspondiente.	X		
5. Todos los apuntes contables proceden de documentacion soportada, aprobada y firmada por la Direccion del departamento a la que corresponda la transaccion.	X	S	NO HAY VERIFICACION
6. La documentacion soporte de los apuntes de los apuntes contables existe y esta archivada y custodiada con su numeración correlativa apropiada, en el Departamento de Contabilidad, en original o copia.	X		
7. La empresa lleva libros de contabilidad	x		
8. La documentacion ante el ministerio y la súper se presentan oportunamente	x		Desde finales de 2005 hasta finales de 2007 no se presentaba oportunamente, en adelante SI
10. Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa	x		

**ANEXO 003**

**TESORERÍA**

<b>FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A.</b>		Recepción
Cheques		
Entidad _____		No
comprobante _____		
No cheque _____		
Importe _____		
Concepto _____		
_____		
Entregado por		
Recibido por y conforme		
_____		
_____		
día _____		El
Se adjunta <input type="checkbox"/>		
Fotocopia cheque <input type="checkbox"/>		
Motivo _____		
_____		
_____		

**ANEXO 004**

**CUADRO DE CONTROL DE TESORERIA FLOTA CORDOVA  
RIONEGRO S.A.**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>SALDO INICIAL</b>								
<b>INGRESOS</b>								
<b>EGRESOS</b>								
<b>SALDO DEL DIA</b>								
<b>SALDO FINAL</b>								

**CONTABILIDAD**

<b>FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A</b>			
<b>CHEQUES PENDIENTES DE INGRESAR</b>			
No Cheque	Banco	Importe	Fecha recepción
Total			
Entregado al cajero el día para su ingreso en banco		<input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/>	
Gerente		Recibí el cajero	

**FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A**  
**CONCILIACIÓN ARQUEO FONDO FIJO \$750.000**

FECHA \_\_\_\_\_

Arqueo de caja (Efectivo)		
Gastos justificados		
Anticipo gastos		
Total		(a)
Total Fondo Fijo		(b)
Diferencia	\$750.000	
Observaciones Diferencia:	(a) - (b)	

\_\_\_\_\_  
Auxiliar Contable

\_\_\_\_\_  
Contador

**FLOTA CORDOVA RIONEGRO S.A**

**INGRESOS POR TAJETAS DE CRÉDITO**

Fecha Operación	Número tarjeta	Número operación	Importe	Fecha abono en banco	Observaciones



### 10.3 IMPLEMENTACIÓN DEL ÀREA DE NÒMINA EN LA FLOTA CÒRDOVA RIONEGRO

El àrea de nóminas englobará todas aquellas transacciones relacionadas con la contratación de mano de obra, la preparación y confección de las nóminas. El control de tiempo de trabajos y de asistencia, la preparación de órdenes de transferencias o cheques y el registro de la nómina y sus pasivos relacionados. El ciclo de la nómina se podría representar de la siguiente forma:

FLOTA CÒRDOVA RIONEGRO S.A.	
<b>FICHA EMPLEADO</b>	
Nombre / Apellidos: _____	
Temporada Alta: _____	
Fecha de Nacimiento: _____	
Temporada baja: _____	
Lugar de Nacimiento: _____	
No hoja: _____	
Cédula de Ciudadanía: _____	
No trabajador: _____	
Domicilio: _____	
Duración contrato: _____	
Estado Cívil: _____	
Sueldo Convenio: _____	
Plus transporte: _____	
No Matricula: _____	
Tipo de contrato: _____	
Departamento	Fecha:

FLOTA CÓRDOVA RIONEGRO S.A

Fecha Constitución: \_\_\_\_\_

**LIBRO DE MATRÍCULA**

No. Matricula	Trabajador	No. Trabajador	Datos Nacimiento	Fecha alta	Categoría Profesional	Firma Trabajador	Fecha baja

## **11.CONCLUSIONES**

- Se concluyó que para hacer Controles de los diferentes departamentos de una compañía es indispensable hacer encuestas, para determinar sus falencias y vacíos.
- Se determinó que el manual de procedimientos es indispensable en una organización, para la buena gestión de sus empleados.
- El Control de mando es básico para el área administrativa, teniendo en cuenta el punto de partida para el de llegada.

## **12.RECOMENDACIONES**

- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.
- Coordinar el desarrollo de los procesos
- Presentar propuestas de modificación a normas de Control Interno.
- Intervenir a todo nivel, acompañando a todo funcionario para fortalecer el mejoramiento continuo

## BIBLIOGRAFÍA

- [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ley\\_87\\_1993-NORMAS\\_EJERCICIOCONTROL\\_INTERNO.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ley_87_1993-NORMAS_EJERCICIOCONTROL_INTERNO.pdf)
- [www.ministeriodetransporte.gov.co](http://www.ministeriodetransporte.gov.co)
- [www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)