Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Trabajo de Metodología de la Investigación

Yamile Otero Pérez

Julián Guillermo León Silva

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

Director

Jairo Cáceres Machado

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

Facultad de Contaduría Pública

2.015

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla de Contenido

	pág.
1. Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.	7
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.1.1 Descripción del Problema	7
1.1.2 Formulación del Problema	7
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
2. Marco Teórico	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Marco conceptual	21
3. Método	27
4. Reseña Histórica de la Entidad	28
4.1 Misión de la Entidad	28
4.2 Visión	29
4.3 Objetivo General de la Entidad	29
4.4 Objetivos Estratégicos	29
4.4 Organigrama	30
4.5 Funciones de los Departamentos	30
5. Desarrollo de la Investigación	34
5.1 Primer Componente: Entorno de Control	34
5.2 Segundo Componente: Evaluación de los riesgos	41
5.2.1 Herramientas para determinación de los riesgos	41
5.3 Tercer componente: Actividades de control	46
5.4 Cuarto componente: Información y Comunicación	48
Otras	49
5.5 Quinto Componente: Supervisión	50

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.	3
5.6 Etapa II: Generar Cultura de Riesgo	53
5.7 Etapa III: Valoración del Riesgo	55
5.7.1 Identificación del Riesgo	55
5.7.2 Análisis del Riesgo	59
5.8 Resumen de Procesos y Riesgos	116
6. Conclusiones	119
Referencias Bibliográficas	121

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Integridad y Valores Éticos</i>	34
Tabla 2. <i>Compromiso de competencia profesional</i>	35
Tabla 3. <i>Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión</i>	36
Tabla 4. <i>Estructura Organizativa</i>	37
Tabla 5. <i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i>	39
Tabla 6. <i>Políticas y práctica en materia de recursos humanos</i>	40
Tabla 7. <i>Resumen del componente</i>	40
Tabla 8. <i>Calificación Primer Componente</i>	41
Tabla 9. <i>Objetivos globales de la entidad</i>	41
Tabla 10. <i>Objetivos Específicos para cada actividad</i>	42
Tabla 11. <i>Riesgos</i>	43
Tabla 12. <i>Gestión del cambio</i>	44
Tabla 13. <i>Nuevos empleados</i>	44
Tabla 14. <i>Sistema de información nuevo o modificado</i>	44
Tabla 15. <i>Crecimiento rápido</i>	44
Tabla 16. <i>Reestructuración de la entidad</i>	45
Tabla 17. <i>Resumen del componente</i>	45
Tabla 18. <i>Calificación segundo componente</i>	46
Tabla 19. <i>Herramientas para realizar actividades de control</i>	46
Tabla 20. <i>Resumen del componente</i>	47
Tabla 21. <i>Calificación tercer componente</i>	48
Tabla 22. <i>Información</i>	48
Tabla 23. <i>Comunicación</i>	49
Tabla 24. <i>Resumen del componente</i>	49
Tabla 25. <i>Calificación cuarto componente</i>	50
Tabla 26. <i>Herramientas de supervisión</i>	50

	5
Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.	
Tabla 27. <i>Resumen del componente</i>	51
Tabla 28. <i>Calificación quinto componente</i>	52
Tabla 29. <i>Calificación por componentes</i>	52
Tabla 30. <i>Identificación del Riesgo</i>	57
Tabla 31. <i>Análisis del Riesgo, EMPSACOL S.A. E.S.P.</i>	59
Tabla 32. <i>Identificación de los riesgos</i>	61
Tabla 33. <i>Medidas cualitativas de consecuencia o impacto</i>	69
Tabla 34. <i>Medidas cualitativas de probabilidad</i>	70
Tabla 35. <i>Score de Efectividad del Control</i>	70
Tabla 36. <i>Matriz de análisis de riesgo cualitativo - nivel de riesgo</i>	71
Tabla 37. <i>Clasificación Impacto del Riesgo Operativo</i>	72
Tabla 38. <i>Etapas de medición de los riesgos</i>	72
Tabla 39. <i>Etapas de controles</i>	75
Tabla 40. <i>Etapas de medición</i>	114
Tabla 41. <i>Etapas de control</i>	115

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama de EMPSACOL S.A E.S.P.	30
<i>Figura 2.</i> Calificación porcentual por componentes	52
<i>Figura 3.</i> Factor de Riesgo	116
<i>Figura 4.</i> Tipo de riesgos operativo	116
<i>Figura 5.</i> Tipo de control	117
<i>Figura 6.</i> Niveles de Riesgo Inherente	117
<i>Figura 7.</i> Niveles de Riesgo Controlado	118

1. Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción del Problema.

Como la necesidad de entender y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización en revisoría fiscal y auditoría externa en cuanto a los diferentes modelos de control interno adoptados por las empresas colombianas y en especial las de la región de Santander, dos estudiantes inquietos por desarrollar y conocer el funcionamiento de tales modelos deciden evaluar y diseñar un modelo de control interno en una empresa Santandereana.

Las empresas del sector de servicios públicos hoy día tienen una exigencia mayor y es la de ayudar a mitigar el impacto ambiental desatado por la gran cantidad de desechos sólidos que se generan en ciudades y poblaciones del territorio nacional debido a la mayor población que va en accenso, así como la de innovar en estrategias de sensibilización que impacten en la población en cuanto a la adecuada separación de las basuras para un mejor manejo de las mismas. Es por eso que se hace necesario que cuenten con un modelo de control interno de gestión que le permita ser una empresa competitiva en el mercado y que satisfaga no solo las necesidades de sus clientes sino que garantice la rentabilidad de sus socios e inversionistas.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿Cuál debe ser la forma de diseñar un sistema de control interno para la empresa de recolección de residuos sólidos EMPSACOL S.A. E.S.P. a fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información financiera y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales?

1.2 Justificación

Con el desarrollo de este trabajo de investigación queremos poner en práctica nuestros conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de nuestra carrera y que durante el estudio de la especialización retomamos en el módulo de control interno; al diseñar un sistema de control interno a la empresa Empsacol S.A. E.S.P.; para quienes será un aporte fundamental para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Porque entendemos que es solo a través de la práctica que se ponen a prueba los conocimientos adquiridos en la universidad, y estos a su vez no solo contribuyen con el desarrollo profesional del individuo sino que fomentan las buenas practicas dentro de las organizaciones y esto lleva al crecimiento de la economía del país.

Con este trabajo queremos dejar un aporte valioso para esta empresa objeto del estudio de caso, y también que sirva como material soporte para futuros trabajos de investigación dentro de la universidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un sistema de control interno para la empresa de recolección de residuos sólidos EMPSACOL S.A. E.S.P que más se ajuste a sus necesidades y que les permita cumplir con su meta prevista.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar a través del componente humano de la empresa si al interior de esta se vive un ambiente de control interno.
2. Reconocer el modelo de control interno más usados en el sector privado, como el COSO que más se ajuste a las necesidades de la empresa.
3. Diseñar el modelo de control interno con sus distintos componentes que le permitan a la junta directiva garantizar la confianza en la administración.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

4. Lograr concientizar y educar a todos los actores de la empresa de la importancia de vivir el control interno como herramienta que permita la optimización de sus recursos.
5. Conseguir a través del modelo de control interno adoptado la consecución de las metas y estrategias propuestas por la dirección de la empresa.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Al iniciar nuestra investigación conocíamos tres modelos de control interno o de gestión del riesgo, estos eran el COSO (USA), el MECI (COLOMBIA), y el BALANCE SCORECARD (USA), pero en la medida en que investigamos nos encontramos con otros modelos de control interno internacionales de los cuales daremos un breve recuento que servirá de antecedentes a nuestro trabajo de investigación.

El COCO (Canadá), dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios y lineamientos generales de control. El consejo denominado «Comisión de criterios sobre el control» emitió el Modelo comúnmente conocido como COCO.

En la estructura de este modelo los criterios son elementos básicos para entender y aplicar el sistema de control, es necesario hacer un adecuado análisis de la entidad para poder interpretar los criterios a implementar en una entidad en especial.

El modelo prevé veinte criterios a emplear agrupados en cuatro grandes grupos, estos grupos son: propósito, compromiso, aptitud y evaluación y aprendizaje.

El propósito de este modelo es que fuera más sencillo y comprensible, y que todo el personal en una entidad pueda diseñar, desarrollar, mejorar o evaluar el sistema de control. (Argentina, 2013)

El modelo de control TURNBULL (Gran Bretaña) en 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la Profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable. (valores, 2008)

El objetivo del informe presentado por el Comité era ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad” dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y contabilidad, es decir sobre el gobierno de sociedades. La existencia de vaguedad en las normas

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

contables, las presiones tanto sobre las sociedades como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros del consejo mantuvieran el control de sus negocios, impulsaron la tarea de fijar los objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas.

Este informe se realiza bajo la convicción de que la economía de un país depende del vigor y la eficacia de sus empresas, pero siempre teniendo en cuenta que éstas deben tener asesorías económicas y jurídicas, al mismo tiempo que impulsar la elaboración o configuración de éticas profesionales para sus miembros.

Los principales puntos de este informe son:

1. Interpretación amplia del control.
2. Mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto financiero y de cualquier tipo.
3. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
4. Confiabilidad de la información y reportes financieros.
5. Cumplimiento con leyes y reglamentos

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos; identificando el proceso gerencial para el establecimiento de los objetivos institucionales y los riesgos asociados al logro de dichos objetivos, determinando si los riesgos son manejados adecuadamente.

El COBIT, las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (*Control Objectives for Information Systems and related Technology*). Es un modelo resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por ISACA (*Information Systems Audit and Control Assola*) Asociación para la Auditoría y Control de Sistemas de Información y el Instituto de Administración de las Tecnologías de la Información (ITGI, en 1992)

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

El COBIT es precisamente un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores TI, usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso.

Cobit es un marco de referencia aceptado mundialmente de gobierno IT basado en estándares y mejores prácticas de la industria. Una vez implementado, es posible asegurarse de que IT se encuentra efectivamente alineado con las metas del negocio, y orientar su uso para obtener ventajas competitivas.

Suministra un lenguaje común que les permite a los ejecutivos de negocios comunicar sus metas, objetivos y resultados con Auditores, IT y otros profesionales

En esencia todos y cada uno de estos sistemas de control interno buscan a través de una serie de actividades y procesos bajo el manejo y dominio de las personas de una entidad ya sean directivos, administradores, e incluso los mismos auditores la consecución de unos objetivos trazados.

Una definición más precisa del control interno se define así:

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad en la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (*COSO, 2003*) (Estructura conceptual, 2001)

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia, existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO, la versión del 1992 y la versión del 2004, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal, no es sólo normas, procedimientos y formas involucra gente,

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.
aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización en cada nivel y unidad.

Está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio. (Cabello, 2011)

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. COSO convierte los antiguos elementos de Control Interno en 5 componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente económico, y están integrados a los procesos administrativos:

Ambiente de Control. El ambiente de control se define como el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo de los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

1. La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
2. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
3. La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
4. Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
5. El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
6. En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Evaluación de Riesgos. Con ella se establecen los objetivos institucionales y los riesgos asociados al logro de dichos objetivos, determinándose si los riesgos son gestionados adecuadamente. Las finalidades de la Gestión de Riesgos son:

1. . Garantizar cumplimiento de objetivos institucionales
2. Fortalecer el sistema de control interno
3. Integrar riesgos en los procedimientos
4. Asegurar el cumplimiento de la Norma
5. Hacer partícipes a los funcionarios en la prevención de los riesgos
6. Evaluar los riesgos, reducirlos a través de controles efectivos para mantener la calidad de la gestión

Se consideran los siguientes aspectos:

- a. Definición de objetivos.
- b. Identificación de riesgos por objetivo.
- c. Análisis de riesgos a través de la confección de un Mapa que incluya:
 2. Descripción del Riesgo
 3. Posibles consecuencias

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

4. Impacto
5. Probabilidad
6. Control existente
7. Nivel de riesgo
8. Acciones
9. Responsables
10. Cronograma
11. Indicadores

Actividades de control. Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

1. Las operaciones
2. La confiabilidad de la información financiera
3. El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

Preventivo / Correctivos

1. Manuales / Automatizados o Informáticos
2. Gerenciales o directivos

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Dentro de las diferentes actividades de control podemos señalar:

1. Análisis efectuados por la dirección.
2. Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
3. Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente:
4. Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
5. Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
6. Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
7. Segregación de funciones.
8. Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

Información y comunicación. Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Supervisión o Monitoreo. Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos, a la gestión que al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

1. Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

2. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto-evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
3. Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
4. Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
5. El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- a. El alcance de la evaluación.
- b. Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- c. La tarea de los auditores internos y externos.
- d. Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- e. Programa de evaluaciones.
- f. Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- g. Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- h. Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

El COSO, ha seguido trabajando en el esquema de control propuesto; ello, con el propósito público de apoyar a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, y los ha clasificado en cuatro categorías:

- 1) Estratégica por la importancia de su alineación con la misión.
- 2) Operacional en cuanto al uso eficaz y eficiente de recursos.
- 3) De reporte respecto a la confiabilidad de los reportes que se emitan.
- 4) De cumplimiento en cuanto al acatamiento de leyes y normatividad aplicable.

Este Comité, a partir de 2001, ha estado atento a lo siguiente:

1. La consideración de las necesidades de las organizaciones en materia de evaluación y mejoramiento del análisis de riesgos administración y dirección.
2. Los requerimientos y retos para dar atención a las leyes y normas como es la Ley Sarbanes-Oxley (33) recientemente emitida.
3. La evolución de diversos acontecimientos en el mundo de los negocios y de los gobiernos.
4. Las nuevas perspectivas del control interno y del papel del auditor interno y externos dentro del mismo.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Con esta base, fue emitido en 2004 el denominado por muchos COSO II, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control al considerar en el vasto campo del denominado Risk Management (riesgos de administración-dirección) en las organizaciones.

El sentido de riesgos se refiere al análisis de los eventos dentro de una organización, por considerar que cualquiera de ellos puede tener impactos:

- a) Positivos b) Negativos c) Ambos

Pero sólo a los negativos se les denomina riesgos y su relevancia radica en la importancia que tienen para evitar la creación de valor o para destruir el valor creado dentro de una organización.

En el caso del Risk Management, su significado deriva de su implicación estratégica por referirse a los riesgos y oportunidades que afectan la creación y preservación de valor dentro de la organización; por lo tanto, su definición en el COSO II, la describe como:

“Un proceso llevado a cabo por el mando directivo, los administradores y demás personal dentro del marco estratégico y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y al manejo de riesgos dentro de sus ámbitos respectivos de riesgo con el propósito de proveer una seguridad razonable del cumplimiento de objetivos”.

Con esta orientación se presenta un modelo formado por los siguientes ocho elementos interrelacionados:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión (Galarce, s.f.)

2.2 Marco conceptual

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Qué es control interno. El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe leyes, regulaciones o reglas.

El control interno busca que la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Ambiente de Control. El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad, responsabiliza y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de dirección.

Valoración de riesgos. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente.

Actividades de Control. Las Actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Información y comunicación. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los que hacen posible operar y controlar el negocio, no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo *ongoing* 1, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo *ongoing* ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades, regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de las obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo *ongoing*. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización. Informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de la operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El control interno es más efectivo cuando los

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Ongoing es un término técnico ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia adelante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en tiempo real: en la medida en que ocurren los acontecimientos

Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos, los cuales son: qué se esfuerza una entidad en conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Cuando revisamos cualquier categoría la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo: todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

La definición del control interno que es el concepto fundamental subyacente de un proceso, realizado por la gente, que proporciona una seguridad razonable, junto con la categorización de los objetivos, los componentes y criterios para la efectividad y las discusiones asociadas, constituyen esta estructura conceptual del control interno.

Que Puede hacer el control interno. El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Qué no puede hacer el control interno. Infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Consideran que:

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos la supervivencia.

El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia

El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción también es equivocada. Un sistema de control interno, no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable no absoluta a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de los controles de deben considerar con relación a sus costos.

Entonces, aunque el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus objetivos, no es la panacea.

Roles y responsabilidades. Cada quién en una organización es responsable del control interno.

1. **Administración.** El director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo da el tono por lo alto, el cual afecta la integridad y la ética así como los otros factores de un ambiente de control positivo. En una compañía grande, el

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales y la manera como ellos están controlando el negocio.

2. **Consejo de Directores.** La administración es la responsabilidad del consejo de directores, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. Los miembros de un consejo efectivo son objetivos, competentes e inquisitivos. También tienen un conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades como consejo.

3. **Audidores Internos.** Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control, y contribuyen a una efectividad ongoing. A causa de su posición organizacional y su autoridad en una entidad, una función de auditoría interna juega a menudo un papel de monitoreo significativo.

4. **Otro personal.** El control interno es, en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno. Virtualmente todos los empleados producen información que se usa en el sistema de control interno o realiza otras acciones necesarias para efectuar el control. También, todo el personal debe ser responsable por la comunicación hacia arriba de los problemas en las operaciones, del no cumplimiento con el código de conducta, y de otras violaciones de las políticas o acciones ilegales.

3. Método

A través de este trabajo de estudio hemos observado que los sistemas de control van orientados no solo a la identificación de los riesgos, y su tipificación para aprender a convivir con ellos dentro de la organización, sino la importancia o la incidencia que estos pudieran tener en los objetivos trazados por la dirección. Es por esto, que se busca reconocer en la dirección de la organización la necesidad de diseñar un sistema de control.

Para ello, la investigación se apoyará en la recolección de información a nivel interno y externo dentro de la organización, entrevistas con sus miembros directivos, encuestas al personal involucrado con la organización, encuestas con la comunidad y su entorno, todo esto orientado a conocer el ambiente en el que se desarrolla la organización objeto de estudio, también se hace necesario que conozcamos sus procesos operacionales y administrativos, como funcionan y si estos son adecuados o se deben mejorar. Se seguirán los lineamientos que presenta el modelo de control interno COSO.

Pero antes de continuar con el diseño del trabajo es necesario conocer la organización EMPSACOL S.A. E.S.P. y a continuación se habla de ella.

4. Reseña Histórica de la Entidad

La elección del sitio en donde se encuentra "Empsacol" fue una decisión que obedeció a un convenio entre el municipio de Sangil y la empresa SESPA SANTANDER S.A E.S.P, empresa encargada de la recolección de basuras del municipio de Sangil y Socorro Santander, conforme a una determinación de orden técnico para la conveniencia de ubicación de un sitio con el propósito de destinarse para la disposición de los residuos en la región, en donde se localizó la zona como apta para este tipo de proyecto Vereda: El Cucharó, a 9 Km de la cabecera municipal vía municipio de Cabrera Área: 5.6 Hec. Según levantamiento topográfico Tecno Ambientales: 6 hec con 3500 m², Capacidad, 550.000 m³, este estudio fue aprobado según Licencia ambiental, No. 0020 de enero 15 de 2003 con una vida útil de 20 años.

El Relleno Sanitario Empsacol empezó a ser utilizado en 2012 como un botadero a cielo abierto en donde los vehículos ingresan y dejaban los residuos sin ningún tipo de control, debido a la contaminación que esto estaba ocasionando después de Enero del año 2013 se maneja un plan de manejo ambiental para la recuperación del sitio y la disposición final de los residíos que permiten cuidar el medio ambiente y convertirse en un relleno sanitario.

4.1 Misión de la Entidad

EMPSACOL S.A. E.S.P., es una empresa dedicada al tratamiento de los residuos sólidos urbanos a nivel nacional, ofreciendo a la comunidad una solución apropiada en el aprovechamiento, tratamiento y disposición de los residuos; contamos con personal capacitado y los recursos técnicos más adecuados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, gestionando recursos, aplicando conocimiento y experiencia profesional; bajo el principio de la responsabilidad social en el cumplimiento de toda la normatividad vigente, en pro de asegurar el saneamiento y la protección continua del medio ambiente.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Trabajamos con eficiencia, ética y responsabilidad, buscando la calidad y cumplimiento de nuestro servicio, contribuyendo con el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.

4.2 Visión

EMPSACOL S.A E.S.P será reconocida en el 2018 como la mejor alternativa a nivel Nacional en el tratamiento y disposición de los residuos sólidos urbanos. Convirtiéndonos en un modelo de innovación ambiental en el aprovechamiento de los residuos, para mejorar la calidad de vida y preservación del medio ambiente.

4.3 Objetivo General de la Entidad

Prestar de manera eficiente y eficaz el servicio público de tratamiento de residuos sólidos urbanos con la aplicación de tecnología, y el desarrollo de procesos industriales garantizando un ambiente sano, minimizando el impacto ambiental y afectación a la comunidad.

4.4 Objetivos Estratégicos

- a. Ser reconocidos por nuestros clientes como una solución integral y de confianza. Para ello buscaremos crecer de manera ordenada, para no descuidar ni disminuir la calidad del servicio otorgado.
- b. Implementar un esquema eficiente, oportuno, y eficaz para la atención del usuario: oficina de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) que incluya puntos de atención en cada uno de los municipios, a través de la caracterización de esta actividad.
- c. Diseñar e implementar acciones de capacitación sobre el uso adecuado de la separación de las basuras en los hogares.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

d. Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado, generando alianzas estratégicas con proveedores y empresas que nos permitan poder desarrollar nuestro plan de servicios.

e. Contribuir al bienestar social y a la sostenibilidad ambiental del territorio.

4.4 Organigrama

Figura 1. Organigrama de EMPSACOL S.A E.S.P.

4.5 Funciones de los Departamentos

Gerencia

1. Representar a la empresa ante los usuarios, los terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

2. Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro normal de actividades de la empresa. Rendir informes periódicos (mensualmente) a la Junta Directiva acerca de la marcha general de la empresa, el funcionamiento de los servicios, la situación económica y financiera, celebración de contratos y operaciones, ejecución del plan y presupuesto anual.

3. Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad y los informes financieros se rindan en la forma y dentro de los términos establecidos por la ley.

4. Preparar proyectos relacionados con la administración, los servicios, planes, programas y presupuestos de la empresa y aquellos otros que expresamente le solicite la Junta Directiva para someterlos a su estudio y aprobación.

5. Manejar el personal procurando el cumplimiento de los horarios, de las funciones y de los procedimientos, velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales del personal.

6. Hacer las compras de los materiales que se requieren, garantizar su adecuado almacenamiento, utilización y seguridad.

7. Responder por los equipos y demás componentes de la infraestructura.

8. Establecer los costos reales del servicio y proponer la estructura de tarifas o gestionar la asistencia y asesoría necesarias.

9. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de Ingresos y Egresos de la entidad de la mano con el subgerente administrativo y financiero de la empresa.

10. Velar por la prestación correcta del servicio en términos de calidad y continuidad.

11. Reportar la información al sistema único de información (SUI).

12. Determinar los programas de operación y mantenimiento de la infraestructura.

13. Cumplir y hacer cumplir las normas tanto internas de la entidad, como las expedidas por entidades del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.

14. Presentar los reportes e informes a las entidades de Regulación, Control y Vigilancia y a sus superiores.

15. Cumplir las demás atribuciones que señalen las leyes o los estatutos, y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende el Consejo de Administración.

Subgerencia Administrativa y Financiera

16. Asegurar y controlar el desarrollo de las actividades de caja y pagaduría, presentando la información contable correspondiente.
17. Controlar los giros a fin que no excedan los límites de las autorizaciones de giros aprobados.
18. Preparar la rendición documentada de la cuenta de encargos, llevando el Libro Auxiliar correspondiente.
19. Elaborar mensualmente los indicadores financieros para medir factores tales como la liquidez, eficiencia de recaudo, el cubrimiento de costos para detectar oportunamente los cambios en las variables que afectan el comportamiento operacional de la compañía.
20. Mantener permanente control sobre la información de las cuentas bancarias.
21. Llevar el control del ingreso de recaudo, correspondiente a las facturas de los servicios prestados.
22. Realizar, Manejar y ejecutar el presupuesto de la empresa.
23. Realizar las respectivas ejecuciones presupuétales de la empresa (ingresos y gastos).
24. Realizar los pagos correspondientes a los impuestos que debe pagar la empresa, correspondiente a la DIAN, Superintendencia de Servicios Públicos y CRA.
25. Realizar las nóminas de pago de los empleados.
26. Realizar las respectivas liquidaciones a seguridad social y los parafiscales.
27. Elaborar los cheques y comprobantes de egreso, debidamente autorizados por el gerente para los respectivos pagos.
28. Realizar mensualmente los estados financieros de la empresa, con sus respectivos anexos.
29. Llevar el control del inventario, con sus respectivos formatos de seguimiento (entrada y salida de materiales).

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

30. Suministrar la información contable y financiera al gerente de la empresa e informarle las novedades o anomalías presentadas en los movimientos contables, para solucionar oportunamente dichas irregularidades si las hay.
31. Colaborar para facilitar y agilizar el trabajo de la gerencia.
32. Buscar y sintetizar información, dentro o fuera de la empresa, sobre los objetivos a ella encomendados.
33. Estar al tanto de las reuniones, decisiones tomadas en ellas y hacer un seguimiento de su transcurso, con el fin de poder facilitar informaciones o redactar informes necesarios, relativos a las mismas, cuando se le requiera.
34. Realizar los contratos de prestación de servicios, de suministros, de obras etc.
35. Administrar el proceso de compra y suministro, desarrollando una relación con proveedores confiables, en cuanto a calidad, precio, servicios y oportunidad de entrega.

Subgerencia Técnica Operativa

- a. Sembrar la vegetación final.
- b. Dirigir administrativa y operativamente el relleno sanitario.
- c. Revisión de los reportes de entrada y salida de vehículos al relleno sanitario.
- d. Manejar a nivel directivo todas las actividades realizadas.
- e. Efectuar la supervisión, control y evaluación de las mismas.
- f. Manejar las situaciones tales como incendios, accidentes, evaluaciones del personal, limpieza de canales y vías de acceso.
- g. Calcular las necesidades del personal para el manejo de los residuos.

Subgerencia Comercial

- 1) Recibir, atender, tramitar y apoyar la solución de las peticiones, quejas y recursos interpuesta por los usuarios de los servicios prestados por la empresa.
- 2) Velar por la prestación correcta del servicio en términos de calidad y continuidad.
- 3) Revisar y preparar licitaciones a presentar para posibles contratos.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

- 4) Revisar tarifas de acuerdo al municipio con el gerente.
- 5) Diseñar y preparar estrategias comerciales.
- 6) Realizar visitas periódicas a los clientes.
- 7) Elaborar y presentar informe a la gerencia respecto a las licitaciones presentadas.

5. Desarrollo de la Investigación

A continuación se mostrará el desarrollo del cuestionario realizado.

Las encuestas realizadas para la evaluación de los componentes van dirigidas a todos los trabajadores de la empresa sin exclusión alguna, operativos, administrativos y directivos, así mismo, las encuestas realizadas a algunas componentes como el de información y comunicación se realizó con grupos de interés como proveedores, clientes y comunidad en general.

5.1 Primer Componente: Entorno de Control

Integridad y Valores Éticos: Se trata de descubrir si existe un compromiso con los valores éticos de la Entidad. (REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO)

Tabla 1. *Integridad y Valores Éticos*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otras
1	Está comprobada la entrega formal a todos los funcionarios del R.I.T.		X		
2	De no existir la entrega del Reglamento Interno de Trabajo, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario.		X		
3	El Reglamento Interno de Trabajo es aceptado de forma expresa por todos los funcionarios.		X		
4	Los funcionarios entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.		X		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

5	El trato con proveedores, transportistas personas en general se realiza en forma cordial.	X	
6	La Gerencia responde con alguna sanción ante las violaciones del Reglamento Interno de Trabajo.		X
7	Se comunica debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias a seguir.	X	
8	Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la Gerencia.	X	
9	Se investigan las desviaciones de las políticas establecidas.		X

La gerencia de la empresa debe siempre procurar suscitar y difundir los valores éticos a través del reglamento interno con el fin de constituir un sólido fundamento moral para la conducción de la empresa; a través de la encuesta que se realizó a los trabajadores estos aceptan que de alguna forma se les ha difundido el reglamento interno que sustenta los valores éticos y que permite el cumplimiento del reglamento y otras disposiciones normativas donde enmarca la conducta de la gerencia y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Compromiso de competencia profesional: Se intenta identificar si la organización es exigente en el nivel de competencia profesional tanto en conocimientos como en habilidades imprescindibles para cada cargo.

Tabla 2. *Compromiso de competencia profesional*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
10	Existe descripción de cargo.	X			
11	Para la contratación de nuevos funcionarios, se evalúa de acuerdo con el perfil requerido para cada cargo.		X		
12	El funcionario evaluado demuestra con sus comportamientos diarios que posee las competencias requeridas para desempeñar el cargo y alcanzar los resultados propios del mismo.		X		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

La empresa presenta una grave falencia en la elección del personal pues no siempre se siguen unos parámetros de selección de su talento humano, por lo que podemos determinar que aunque es una empresa de personas libres y responsables que trabajan con un fin en común que es el de prestar un excelente servicio, al no realizar un procedimiento adecuado en la selección del personal se está corriendo el riesgo de que no exista un compromiso y conocimiento adecuado de cada cargo, lo que dificulta su competencia profesional.

La filosofía de Dirección y el estilo de Gestión: Suelen estar insertos y ser intangibles, pero existen, en alguna medida, indicadores positivos o negativos para su evaluación.

Tabla 3. *Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
13	Ha existido una rotación excesiva del gerente.			X	
14	Ha removido personal clave sin ninguna explicación.			X	
15	Se protegen los activos del acceso o uso no autorizado.	X			
16	La subgerencia técnica operativa visita constantemente el relleno sanitario.		X		
17	La Gerencia evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo.		X		
18	La gerencia se esfuerza al máximo para el cumplimiento de las metas.			X	

De acuerdo a la respuestas de los empleados podemos observar que no existe una rotación de personal sin motivos, y a su vez existen controles de los activos de la empresa esto transmite a todos los niveles de la organización su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos, donde cada miembro cumple un rol importante dentro de la empresa lo que demuestra su transparencia en la gestión.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Estructura Organizativa: Ésta no debe ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la Entidad ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Tabla 4. Estructura Organizativa

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
19	La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades de la entidad.		X		
20	Se comunica claramente a las subgerencias de los departamentos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.	X			
21	Las subgerencias de los Departamentos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.	X			
22	Las relaciones de dependencia establecidas son adecuadas y permiten a las subgerencias de los departamentos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.		X		
23	La Gerencia evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la entidad.		X		
24	Las subgerencias de los Departamentos tienen el tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.	X			
25	Las subgerencias de los Departamentos trabajan demasiadas Horas Extras.				X

La empresa presenta una estructura organizativa combinada dentro de lo formal y lo informal porque no todo está explícitamente escrito en un reglamento interno de trabajo, pues existen funciones, comunicados y supervisión que el gerente realiza de forma directa, y otras a través de comunicación escrita donde se liberan básicamente las necesidades que entran en contacto con el trabajo.

Asignación de autoridad y responsabilidad: Ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control al establecer la asignación de responsabilidad,

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.
delegación de autoridad y el establecimiento de políticas y asignan los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 5. *Asignación de autoridad y responsabilidad*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
26	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.		X		
27	La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad.			X	
28	Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.	X			
29	Existe una descripción de funciones para el trabajo de los Subgerentes de Deptos.	X			
30	En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.		X		
31	La entidad tiene el personal técnico adecuado, para el proceso de datos y contabilidad, para llevar a cabo su misión.		X		
32	Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para “que se haga el trabajo” y la participación de personal directivo cuando sea requerida.		X		

La empresa presenta su organigrama, con un manual de organización donde se asignan las responsabilidades, las acciones y cargos, donde se establecen las diferentes relaciones jerárquicas y las funciones para cada empleado.

De acuerdo a las preguntas realizadas a los empleados se pudo determinar que ellos conocen claramente sus deberes y responsabilidades, donde saben cómo enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de autoridad de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación.

Políticas y práctica en materia de recursos humanos: Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 6. *Políticas y práctica en materia de recursos humanos*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
33	Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.		X		
34	Existe un programa de reclutamiento y otro de formación de las personas.		X		
35	Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.		X		

Tabla 7. *Resumen del componente*

Análisis	Resultado	Porcentaje
Siempre	8 aciertos	23%
A veces	20 aciertos	57%
Nunca	7 aciertos	20%
Otras	0 aciertos	0%
Total	35	100%

El análisis arroja un 23% de respuestas positivas lo que nos indica que aunque es adecuada su estructura organizacional y su estructura jerárquica, la asignación de responsabilidades y autoridad, se hace necesario establecer un departamento de control interno o direccionar las actividades de control a los subgerentes de departamentos. El 57% de aciertos en la opción “a veces” corresponde a los niveles de integridad, comportamiento ético, nivel profesional, filosofía de dirección y el estilo de gestión, se debe prestar atención respecto al recurso humano, poner énfasis en el compromiso personal.

Una selección cuidadosa y una evaluación permanente son importantes para identificar y documentar las buenas prácticas de recursos humanos por lo cual con la encuesta pudimos determinar que no siempre se cumple con esta selección y que por lo tanto se está corriendo el riesgo de que no se esté seleccionado el personal adecuado ni con

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.
la experiencia relacionada con el clima laboral y con las herramientas que faciliten los procesos de gestión.

Tabla 8. *Calificación Primer Componente*

CALIFICACION PRIMER COMPONENTE	VALOR
SIEMPRE	3
A VECES	5
NUNCA	2
OTROS	0
TOTAL	10

5.2 Segundo Componente: Evaluación de los riesgos

5.2.1 Herramientas para determinación de los riesgos

Objetivos globales de la entidad: Los objetivos globales acerca de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

Tabla 9. *Objetivos globales de la entidad*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
1	Qué tanta alineación (visión, misión, estrategia) y precisión tienen los objetivos estratégicos definidos por la Gerencia.		X		
2	Existe un alto grado de cobertura y de claridad del proceso de despliegue de los objetivos estratégicos de la entidad hacia todo el personal.			X	
3	La gerencia recibe confirmación de las subgerencias de los Deptos., sobre los empleados de que la comunicación al personal es efectiva.		X		
4	El plan estratégico se ajusta a alcanzar los objetivos globales de la entidad.		X		
5	Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.		X		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Objetivos específicos para cada actividad: Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante siendo coherentes los unos con los otros.

Tabla 10. *Objetivos Específicos para cada actividad*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
6	Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes. Los objetivos se complementan y refuerzan dentro de cada actividad y se apoyan para las actividades que le suceden.		X		
7	Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes.			X	
8	Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad.		X		
9	Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluyen los recursos necesarios para alcanzarlos.		X		
10	Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo convenios con Municipalidades Rurales).		X		
11	Los subgerentes de los departamentos han identificado las acciones que deben llevarse con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consiga los objetivos globales de la entidad.			X	
12	Las subgerencias de los departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.		X		
13	Existen procedimientos para resolver los conflictos.			X	

Riesgos: Una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes para la empresa y cada una de las actividades. Debe considerar los factores externos e internos que pueden influir en la consecución de los objetivos, efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 11. Riesgos

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
La gerencia toma en cuenta riesgos relacionados con fuentes externas como:					
14	Las fuentes de suministros		X		
15	Los cambios tecnológicos			X	
16	Los requerimientos de los proveedores		X		
17	Las condiciones presupuestarias.		X		
18	Las normativa aplicable		X		
19	Los acontecimientos naturales.			X	
La gerencia toma en cuenta riesgos relacionados con fuentes internas como:					
20	Recursos humanos: Continuidad de los directivos claves o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.		X		
21	La financiación: La disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas claves.		X		
22	Las relaciones laborales: Beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad (bonificaciones, incentivos)			X	
23	Los sistemas de información: Mantenimiento del sistema adecuado de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.			X	
24	Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.			X	
25	Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.		X		
26	El análisis de riesgos es realizable por directivos de una categoría adecuada.			X	

Gestión del cambio: Los entornos económicos y legales cambian y las actividades de la entidad evolucionan. Corresponde a la existencia de mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 12. *Gestión del cambio*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
27	Los riesgos y oportunidades relacionadas con los cambios son tratados por personas de categoría suficiente, de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.		X		

Tabla 13. *Nuevos empleados*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
28	Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por personas a las que se va a cambiar de actividad.			X	

Tabla 14. *Sistema de información nuevo o modificado*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
29	Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas.			X	
30	Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.			X	
31	La gerencia sabe si se cumplen las políticas de desarrollo he implantaciones de sistemas, a pesar de que existan presiones para acortar el proceso.			X	

Tabla 15. *Crecimiento rápido*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
32	Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información.			X	
33	Se incrementa lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.			X	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 16. *Reestructuración de la entidad*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
34	Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de plantillas o las reasignaciones de personal.			X	
35	Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados trasladados o de aquellos que han cesado sus funciones.			X	

Tabla 17. *Resumen del componente*

Análisis	Resultado	Porcentaje
Siempre	0 aciertos	0%
A veces	17 aciertos	49%
Nunca	18 aciertos	51%
Otras	0 aciertos	0%
Total	35	100%

El porcentaje de 0% indica que no se percibe el nivel de objetivos globales planteados, no así en los objetivos específicos de la entidad, la gerencia debe poner especial énfasis ya que esta frente a un riesgo inminente. El 49% de “a veces” nos señala que no se están aplicando los suficientes mecanismos de evaluación por parte de la entidad y acción y control de los riesgos asociados al rubro, siendo esto un buen indicador de que la entidad no posee un alto grado de análisis en esta materia. Además el personal no tiene claro qué camino seguir cuando se ven enfrentados a diferentes desafíos y conflictos relevantes pues falta participación de los Jefes y políticas claras de acción. Ante cualquier cambio estructural y tecnológico se encuentra insuficiente para hacerle frente, no cuenta con los medios de control y la tecnología adecuada.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 18. *Calificación segundo componente*

CALIFICACION SEGUNDO COMPONENTE	VALOR
SIEMPRE	0
A VECES	4
NUNCA	6
OTROS	0
TOTAL	10

5.3 Tercer componente: Actividades de control

Herramientas para realizar actividades de control: Las actividades de control abarcan las políticas y los procedimientos correspondientes que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la gerencia, también ayudan a realizar las acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

Tabla 19. *Herramientas para realizar actividades de control*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
1	Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.			X	
2	Se toman las acciones apropiadas y a tiempo sobre la información que requiere de un seguimiento posterior.		X		
3	El personal encargado del Control Interno revisa el funcionamiento de los controles.			X	
4	Se exige a la subgerencia encargada de la operación que asista a cursos de formación sobre legislación ambiental y normativas vigente y sobre las políticas de personal de la entidad.			X	
5	Se estimula al personal a que informe sobre las posibles infracciones tanto de las leyes y regulaciones como de las normas internas.		X		
6	Se adoptan las medidas disciplinarias adecuadas por la infracción de la legislación y normativa laboral.			X	
7	Se obtiene de los empleados información sobre sus necesidades.		X		
8	Se evalúa el rendimiento en forma periódica y se asesora sobre el				

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

	desarrollo profesional.	X
9	Se mantienen prácticas adecuadas para la identificación, examen y contratación de personal.	X
10	Se mantiene descripciones adecuadas de los puestos de trabajo y criterios de contratación que puedan utilizarse para evaluar y comparar las cualidades de los candidatos con las exigencias de los trabajos.	X
11	Se investigan y revisan los candidatos potenciales existentes dentro de la entidad antes de considerar a candidatos externos.	X
12	Se identifica y mantiene al personal calificado que desarrolla en la actualidad otras soluciones laborales.	X
13	Se actualizan regularmente las necesidades futuras de personal como parte de la planificación de la entidad.	X

Tabla 20. Resumen del componente

Análisis	Resultado	Porcentaje
Siempre	0 aciertos	0%
A veces	6 aciertos	46%
Nunca	7 aciertos	54%
Otras	0 aciertos	0%
Total	13	100%

Basados en el cuestionario la empresa no practica actividades de control acorde a sus necesidades y requerimientos para mantener un control efectivo ya que su porcentaje es 0%. Se hace necesario establecer actividades de control indispensables para la dirección y la consecución de los objetivos generales de la empresa. El porcentaje del 46 % de “a veces” corresponde a las acciones que realiza el personal ya sea para identificar o afrontar situaciones emergentes, presentando un nivel de incertidumbre, el 54% de “nunca” evidencia la falta de controles por parte de la gerencia para minimizar los riesgos potenciales.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 21. *Calificación tercer componente*

CALIFICACION TERCER COMPONENTE	VALOR
SIEMPRE	0
A VECES	4
NUNCA	6
OTROS	0
TOTAL	10

5.4 Cuarto componente: Información y Comunicación

Información: La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. Incluye datos del sector y de organismos de control obtenidos de fuentes externas como también la información interna de la empresa.

Tabla 22. *Información*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
1	Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.		X		
2	La información se suministra con detalle para todos los niveles de gestión y en los tiempos oportunos, que les permita cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.		X		
3	Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.			X	
4	La empresa aporta los recursos suficientes según van siendo necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.			X	

Comunicación: La comunicación es propia al proceso de información, por lo tanto, debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a ella.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 23. Comunicación

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
5	Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.		X		
6	Los empleados usan de hecho los canales de comunicación para informar algún tipo de irregularidad.		X		
7	Existen mecanismos establecidos para que los funcionarios puedan aportar sus recomendaciones de mejora.			X	
8	Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa (información suficiente, completa y oportuna) que permite a las personas cumplir con sus responsabilidades eficazmente.		X		
9	Hay mecanismos de información con terceros como proveedores, clientes y otras personas externas para transmitir información sobre cambios o necesidades de los clientes que pudieren surgir.		X		
10	Los proveedores, clientes, usuarios y otros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.		X		
11	Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados.		X		
12	La alta dirección está al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas.		X		

Tabla 24. Resumen del componente

Análisis	Resultado	Porcentaje
Siempre	0 aciertos	0%
A veces	9 aciertos	75%
Nunca	3 aciertos	25%
Otras	0 aciertos	0%
Total	12	100%

En términos generales la información y comunicación en la actualidad en cuanto a calidad y cantidad que se genera no es la más adecuada, tampoco es oportuna y clara. El 75% de “a veces” esta dado en que la información que se da necesita de canales de información más dinámicos. En cuanto al 25% de “nunca” esta dado en que la empresa no

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.
ha contemplado un plan informático para el manejo de la información.

Tabla 25. *Calificación cuarto componente*

CALIFICACION CUARTO COMPONENTE	VALOR
SIEMPRE	0
A VECES	8
NUNCA	2
OTROS	0
TOTAL	10

5.5 Quinto Componente: Supervisión

Herramientas de supervisión: La supervisión generalmente es continuada y corresponde al transcurso normal de las operaciones incluyendo las actividades de gestión y supervisión, encaminadas a evaluar los resultados del control interno.

Tabla 26. *Herramientas de supervisión*

Nº	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca	Otros
1	La gerencia responsable de las operaciones compara la operación u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la que se genera a través de los sistemas.		X		
2	Los organismos de control proporcionan información a la entidad sobre el cumplimiento de las normas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.		X		
3	Se investigan las quejas presentadas por los clientes sobre las prácticas desleales del encargado de servicio prestado.		X		
4	En la práctica se llevan a cabo las recomendaciones del auditor interno.			X	
5	Se informa a gerencia de las sugerencias de los empleados, y se toman las acciones necesarias.		X		
6	Se requiere periódicamente al personal para que confirme su cumplimiento del estatuto administrativo.		X		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

7	Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.	X	
8	Los auditores internos son capaces y experimentados.		X
9	La posición de las actividades de auditoria interna dentro de la empresa es adecuada.		X
10	Sus responsabilidades y planes de auditoria son apropiados para las necesidades de la entidad.		X
11	Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.	X	
12	Existen medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o de las evaluaciones puntuales.	X	
13	Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.	X	
14	Se informa a la gerencia sobre algunos tipos específicos de deficiencias.	X	
15	Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toma la acción correctiva necesaria.	X	

Tabla 27. Resumen del componente

Análisis	Resultado	Porcentaje
Siempre	0 aciertos	0%
A veces	9 aciertos	73%
Nunca	4 aciertos	27%
Otras	0 aciertos	0%
Total	15	100%

La supervisión es parte fundamental del proceso de control interno pues con ella se genera un auto control en todas sus actividades en el transcurso del día a día. Los resultados porcentuales indican claramente que las actividades de gestión no cumplen con los procedimientos de supervisión en forma adecuada ya que es evidente la falta de un sistema de control interno en la empresa que actúe en forma oportuna para evitar irregularidades en torno de los objetivos. El 73% de “a veces” está dado por el conocimiento que los empleados tienen de sus funciones y el compromiso que ellos puedan tener para el desarrollo de las mismas, el 27% de “nunca” está dado por la falta de auditoria interna en la

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P. empresa.

Tabla 28. *Calificación quinto componente*

CALIFICACION QUINTO COMPONENTE	VALOR
SIEMPRE	4
A VECES	3
NUNCA	2
OTROS	1
TOTAL	10

Tabla 29. *Calificación por componentes*

CALIFICACION PORCENTUAL POR COMPONENTES	CALIFICACION %
Primer Componente: Entorno de Control	10%
Segundo Componente: Evaluación de los riesgos	30%
Tercer componente: Actividades de control	30%
Cuarto componente: Información y Comunicación	10%
Quinto Componente: Supervisión	20%
TOTAL	100%

Figura 2. *Calificación porcentual por componentes*

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Al concluir esta etapa del diagnóstico realizado a la empresa EMPSACOL S.A. E.S.P., se pudo observar que si bien no conocen el concepto de “Gestión de Riesgos”, cada empleado sabe cuáles son sus funciones y manejan a su manera los riesgos que éstas conllevan, no es lo adecuado pues se hace necesario que se implemente un sistema de control interno.

Sobre los canales de comunicación, se debe considerar desarrollar sistemas de comunicación con la ayuda de las herramientas tecnológicas que existen en la actualidad como correos electrónicos internos, desarrollo de la página web.

La empresa EMPSACOL S.A. E.S.P., no cuenta con un adecuado sistema de correspondencia interna y externa, ya que sus procesos son muy manuales y no se cuentan con las suficientes herramientas tecnológicas y de sistemas de información.

5.6 Etapa II: Generar Cultura de Riesgo

Para lograr un buen desarrollo de la incorporación de la Gestión de Riesgos a la mentalidad de la Gerencia, se necesita incluir como una primera etapa las siguientes actividades:

1. Compromiso de la subgerencia de Departamentos: Los Directivos de Alto nivel deben estar 100% comprometidos con la implementación de éste modelo de Gestión de Riesgos. La importancia de su compromiso recae en que ellos serán los encargados de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo, y en segunda instancia definir las políticas de tratamiento de los riesgos. Para que se pueda lograr la implementación es vital la definición de canales de comunicación directos y el apoyo de todas las acciones emprendidas en este sentido, debiendo propiciar los espacios y recursos necesarios. Asimismo, el gerente deberá designar a un funcionario para que apoye el desarrollo de la Gestión de Riesgos.

2. Conformar un Equipo de Trabajo: También es importante conformar un equipo de trabajo que se encargue de liderar el proceso de la Gestión de Riesgos dentro de

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

la empresa y que éste a su vez cuente con un canal directo de comunicación con la persona designada por el gerente. Este equipo deberá estar integrado por personal de distintas áreas y nivel profesional, que conozcan a cabalidad la empresa y el funcionamiento de los diferentes procesos, para con esto facilitar la construcción de los futuros mapas de riesgos.

3. Creación de Manual de Gestión de Riesgos: El cual deberá contener de forma explícita los lineamientos que se deben seguir con respecto a la Gestión de Riesgos, el objetivo principal de la creación de este Manual será que cada funcionario comprenda los conceptos generales en que se basa esta nueva cultura. Dentro de este manual deberá integrarse un formulario donde cada funcionario pueda identificar los riesgos asociados a las funciones que cada uno de ellos desempeña.

4. Capacitación del personal: La parte más importante de la incorporación de la cultura de riesgo dentro de la empresa, es sin duda la de capacitar al personal sobre esta nueva gestión a implementarse, se deberá capacitar en primera instancia, al equipo que trabajará directamente en el desarrollo de ésta, cómo lo capacitaremos:

4.1. Integrando dentro del Plan de Capacitación del desarrollo de cursos de Gestión de Riesgos y sus modelos a aplicar.

1.1. En segunda instancia se deberán realizar charlas para todo el personal de la empresa, es decir, para los 10 funcionarios que aquí laboran. Con esto se pretende crear cultura y motivación respecto al tema. La motivación debiera enfocarse desde la premisa de que cada funcionario es importante para cumplir los objetivos planteados por la gerencia y esto es palpable por ellos con el incentivo al desempeño laboral.

1.2. Además se deberán incluir Talleres de Retroalimentación, por cada Departamento, con el fin de que cada funcionario pueda observar cómo se está llevando sus funciones y como según ellos mismo podrían mejorarlas.

Debemos señalar que el éxito en el tiempo de la Gestión de Riesgos, dependerá de las revisiones y actualizaciones que se realicen a las metodologías, procesos, sistemas y conocimiento del personal para los diferentes tipos de culturas corporativas, ésta cultura se basa en que los integrantes en este caso los funcionarios tienen una alta lealtad y

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.
compromiso con los objetivos de la entidad, en donde la antigüedad es de vital importancia en este tipo de organizaciones.

5.7 Etapa III: Valoración del Riesgo

5.7.1 Identificación del Riesgo. En esta etapa de identificación del riesgo, se realizaron entrevistas a los Jefes de las Subgerencias de Departamentos, creándose de esta manera el primer acercamiento de los altos directivos con la cultura del riesgo, demostrando gran inquietud y participación.

Este proceso debe estar totalmente integrado al proceso de planeación anual de la empresa EMPSACOL S.A. E.S.P., la identificación del riesgo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?

Para comenzar la identificación de los riesgos de la entidad, se debe tener en cuenta los factores que lo ocasionan, en ésta gestión se clasificarán en 4 categorías:

1.- Riesgo de Entorno: Son riesgos que se presentan cuando fuerzas de origen externo pueden afectar los objetivos estratégicos y la viabilidad de la empresa.

- a) Sociales: Derivados de las relaciones con la comunidad en general.
- b) Orden público: Referidos a situaciones de deterioro de la infraestructura vial.
- c) Regulación: Derivados de cambios en la reglamentación vigente.
- d) Catástrofes naturales.

2.- Riesgo de Dirección: Son los riesgos asociados con la toma de decisiones frente al direccionamiento estratégico de la entidad.

Direccionamiento Estratégico: Asociados a las decisiones que orientan el rumbo de la entidad.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

3.- Riesgos Operacionales: Son los riesgos que pueden presentarse en la ejecución de las operaciones y que afectan el logro de los objetivos de la entidad.

- a) Procesos y Operaciones: Son los riesgos netamente de las actividades desarrolladas por la empresa como: la dirección, la disposición final de los residuos, almacenamiento de los residuos, clasificación de los mismos.
- b) Riesgos Tecnológicos: Riesgos relacionados con la adquisición y el uso de tecnología frente a las necesidades de costo y oportunidad para lograr objetivos.

4.- Riesgo de Información: Ésta categoría contempla los riesgos asociados a la información que soporta la gestión y operación de la entidad, los reportes generados hacia el exterior o internamente, y el procesamiento interno de la información.

- 1) Calidad de la información: Riesgos relacionados con la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información necesaria para la toma de decisiones.
- 2) Manejo de la información: Riesgos derivados del uso de la información internamente de la empresa y la publicación de la misma a entes externos.
- 3) Seguridad informática: Relacionados con la disponibilidad, pérdida, accesibilidad y tecnologías informáticas.

5.- Riesgos de Recursos Humanos: Son los riesgos relacionados con el recurso humano y la estructura organizacional de la entidad. Dentro de ellos se contemplan los siguientes:

- 1) Manejo del recurso humano: Riesgos asociados con la contratación, políticas de personal, entre otros.
- 2) Manejo de la estructura organizacional: Gobernabilidad, tamaño y flexibilidad para responder a los cambios.
- 3) Integridad: Relaciones con la ética del personal y su forma de obrar.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 30. Identificación del Riesgo

Riesgo N°	Tipo de Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias
1	Entorno	Ocurrencia de un desastre natural (terremotos)	- Daños en la infraestructura vial.
2	Entorno	Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	- Insatisfacción general que conllevaría a un posible cierre del relleno sanitario.
3	Entorno	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	- Problemas en el desarrollo de la gestión. - Demoras en los pagos.
4	Entorno	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.	- Sanciones de tipo legal, y el cierre definitivo del relleno sanitario.
5	Dirección	Falta de disponibilidad presupuestaria.	- No cumplimiento de los pagos laborales e insumos requeridos para la operación. - No cumplimiento de las metas asumidas por la empresa.
6	Dirección	Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación.	- Deterioro de las vías de acceso al relleno sanitario. - Pérdida de imagen con respecto a la comunidad.
7	Operación	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	- No realización de las labores presupuestadas. - Problemas posteriores para el cumplimiento de metas.
8	Operación	Fallas en la maquinaria pesada.	- Paralización del trabajo diario. - Generación de contaminación generada por la parálisis de la maquinaria.
9	Operación	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	- Mala calidad de los insumos requeridos para el relleno sanitario. - Deterioro de las relaciones con las distintas comunidades.
10	Operación	Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	- Emergencia sanitaria. - Daño de la naturaleza.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

11	Operación	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	<ul style="list-style-type: none"> -Adquisición de nuevos terrenos. -Autorización de nuevas licencias ambientales para la reubicación del relleno.
12	Información	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Filtración de información interna.
13	Información	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Cobros errados o tardíos de las órdenes de trabajo ejecutadas. - Pérdida de recursos económicos.
14	Información	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la información que soporta los procesos de la empresa.
15	Información	Entrega errónea de información hacia el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la imagen de la empresa. - Reclamos por parte de los clientes de los distintos servicios.
16	Recursos Humanos	Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Que los funcionarios incurran en conductas sancionables por parte del reglamento interno. - Realización de Investigaciones administrativas.
17	Recursos Humanos	Falta compromiso con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - No velar debidamente por los recursos de la empresa.
18	Recursos Humanos	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mal funcionamiento del relleno sanitario. - Prestación de un servicio deficiente. - Presentación de información poco fiable.
19	Recursos Humanos	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	<ul style="list-style-type: none"> - Que no exista movilidad del personal. - Que no se cumpla con las metas. - Que se enferme el titular y no exista reemplazo del funcionario para desempeñar esa función en particular.
20	Recursos Humanos	Demora en la contratación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en el término de los procesos. - Recargo de trabajo para los funcionarios que están cumpliendo una doble función.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

5.7.2 Análisis del Riesgo. El objetivo de esta etapa es establecer una valoración y a su vez priorizar los riesgos, basándose en la identificación realizada en la etapa anterior. Además de clasificar los riesgos y proveer información que nos ayude para establecer los distintos niveles en que están los riesgos existentes.

Para realizar el análisis de los riesgos, se establecerán 2 aspectos:

a. Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

b. Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A su vez se implementarán escalas para facilitar el análisis, las cuales serán una combinación entre cuantitativas y cualitativas. Estas escalas estarán definidas de la siguiente manera y servirán tanto para la probabilidad como para el impacto:

a. Alta (6-10): Es muy factible que el hecho suceda.

b. Media (3-5): Es factible que el hecho suceda.

c. Baja (1-2): Es poco factible que el hecho suceda.

Tabla 31. *Análisis del Riesgo, EMPSACOL S.A. E.S.P.*

Riesgo Nº	Tipo de Riesgo	Descripción	Probabilidad *	Impacto **
1	Entorno	Ocurrencia de un desastre natural (terremotos)	1	9
2	Entorno	Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	4	7
3	Entorno	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	3	8
4	Entorno	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.	5	8
5	Dirección	Falta de disponibilidad presupuestaria.	2	8
6	Dirección	Manejo de la planificación de los proyectos con respecto a los siguientes años.	1	6
7	Operación	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	9	9
8	Operación	Fallas en la maquinaria pesada.	2	10

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

9	Operación	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	2	5
10	Operación	Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	3	9
11	Operación	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	1	10
12	Información	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	4	3
13	Información	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	5	8
14	Información	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	2	7
15	Información	Entrega errónea de información hacia el exterior.	1	8
16	Recursos Humanos	Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa.	6	9
17	Recursos Humanos	Falta compromiso con la empresa.	2	5
18	Recursos Humanos	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	6	9
19	Recursos Humanos	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	7	9
20	Recursos Humanos	Demora en la contratación de personal.	1	4

* La Probabilidad se medirá, asignándole una puntuación de 1 a 10, donde 10 es el máximo impacto hacia la entidad.

** El impacto se medirá, asignándole una puntuación de 1 a 10, donde 10 es el máximo de probabilidad de ocurrencia.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 32. *Identificación de los riesgos*

No.	Nombre del riesgo	Tipo de evento de Riesgo	Causas	Factor de Riesgo (Generador)	Efecto	Descripción del riesgo
R1	Ocurrencia de un desastre natural	Entorno	Fallas geológicas en el terreno Fenómenos naturales Inundaciones productos de precipitaciones	Externos Externos Externos	Sanciones de tipo legal y contractual	Sanciones de tipo legal y contractual por Ocurrencia de un desastre natural debido a: Fallas geológicas en el terreno, Fenómenos naturales, Inundaciones productos de precipitaciones.
R2	Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	Entorno	La no programación de reuniones periódicas con la comunidad No aceptación del relleno sanitario por parte de la comunidad	Recurso Humano Externos	Insatisfacción general que conllevaría a un posible cierre del relleno sanitario	Insatisfacción general que conllevaría a un posible cierre del relleno sanitario por Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario. Debido a: La no programación de reuniones periódicas con la comunidad, No aceptación del relleno sanitario por parte de la comunidad, Escepticismo por parte de las contrapartes.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

		Escepticismo por parte de las contrapartes		Externos		
R3	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	Entorno	Falta de relaciones públicas por parte de la gerencia y los directivos Manejo por conveniencia por parte de políticos	Recurso Humano Externos	Problemas en el desarrollo de la gestión y demoras en los pagos	Problemas en el desarrollo de la gestión y demoras en los pagos por Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo). Debido a: Falta de relaciones públicas por parte de la gerencia y los directivos, Manejo por conveniencia por parte de políticos.
R4	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.	Entorno	Desactualización y desconocimiento de la normatividad vigente	Recurso Humano	Sanciones de tipo legal y cierre definitivo del relleno sanitario	Sanciones de tipo legal y cierre definitivo del relleno sanitario por Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental. Debido a: Desactualización y desconocimiento de la normatividad vigente, Plazos cortos para el cumplimiento de las exigencias legales y normativas.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

			Plazos cortos para el cumplimiento de las exigencias legales y normativas	Externos		
R5	Falta de disponibilidad presupuestaria.	Dirección	Demora en los pagos por parte de los clientes No aprobación de créditos proyectados o rotativos Carencia de un diseño presupuestal	Externos Externos Estratégico	No cumplimiento de los pagos laborales e insumos para la operación y no cumplimiento de las metas	No cumplimiento de los pagos laborales e insumos para la operación y no cumplimiento de las metas por Falta de disponibilidad presupuestaria. Debido a: Demora en los pagos por parte de los clientes, No aprobación de créditos proyectados o rotativos, Carencia de un diseño presupuestal.
R6	Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación.	Dirección	Poca disponibilidad de recursos para la innovación de la empresa.	Estratégico	Deterioro de las vías de acceso al relleno sanitario y pérdida de imagen	Deterioro de las vías de acceso al relleno sanitario y pérdida de imagen con respecto a la comunidad por Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación. Debido a: Poca disponibilidad de recursos para la innovación de la empresa.,

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

			Desprestigio ante las comunidades vecinas	Externos	respecto a la comunidad	Desprestigio ante las comunidades vecinas.
R7	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	Operación	Falta de recursos propios para la adquisición	Estratégico	No realización de labores programadas y problemas posteriores para el cumplimiento de metas	No realización de labores programadas y problemas posteriores para el cumplimiento de metas por Carencia de la propiedad de la maquinaria. Debido a: Falta de recursos propios para la adquisición, Falta de aprobación de créditos.
			Falta de aprobación de créditos	Externos		
R8	Fallas en la maquinaria pesada.	Operación	Falta de mantenimientos preventivos	Procesos	Paralización del trabajo diario y generación de	Paralización del trabajo diario y generación de contaminación ambiental por Fallas en la maquinaria pesada. Debido a: Falta de
			Uso inadecuado de la maquinaria	Recurso Humano	contaminación ambiental	mantenimientos preventivos, Uso inadecuado de la maquinaria.
R9	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	Operación	Falta de recursos económicos para la compra de los insumos.	Estratégico	Reprocesos en la parte operativa y contaminación ambiental	Reprocesos en la parte operativa y contaminación ambiental por Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa. Debido a: Falta de recursos económicos para la compra de los insumos., Mala calidad de los
			Mala calidad de	Externos		

					los insumos		insumos, Falta de acuerdos comerciales con proveedores constantes.
					Falta de acuerdos comerciales con proveedores constantes.	Estratégico	
R10	Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	Operación			Inadecuada utilización de las cárcavas	Procesos	Emergencia sanitaria y daño de la naturaleza por Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos. Debido a: Inadecuada utilización de las cárcavas, Sobrecarga de la capacidad del relleno sanitario por el incremento de los residuos.
					Sobrecarga de la capacidad del relleno sanitario por el incremento de los residuos	Externos	
R11	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	Operación	Vencimiento de la licencia ambiental y vida útil del relleno sanitario		Externos	Adquisición de nuevos terrenos y autorización de nuevas licencias para la reubicación del relleno	Adquisición de nuevos terrenos y autorización de nuevas licencias para la reubicación del relleno por Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas. Debido a: Vencimiento de la licencia ambiental y vida útil del relleno sanitario.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

R12	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	Información	Contratación de personal temporal	Recurso Humano	Filtración de información interna	Filtración de información interna por Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad. Debido a: Contratación de personal temporal, Infiltración de personas ajenas a la empresa con fines de espionaje.
			Infiltración de personas ajenas a la empresa con fines de espionaje	Externos		
R13	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	Información	Falta de capacitación al personal	Recurso Humano	Cobros errados o tardíos de las ordenes de trabajo ejecutadas, pérdida de recursos económicos	Cobros errados o tardíos de las órdenes de trabajo ejecutadas, pérdida de recursos económicos por Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones. Debido a: Falta de capacitación al personal, Rotación frecuente del personal, Falta de comunicación entre las subgerencias.
			Rotación frecuente del personal	Procesos		
			Falta de comunicación entre las subgerencias	Procesos		
R14	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	Información	Contratación de personal no idóneo en el área de	Recurso Humano	Perdida repentina de la información que soporta los procesos de la empresa	Perdida repentina de la información que soporta los procesos de la empresa por Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática. Debido a: Contratación de

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

			informática y tecnología			personal no idóneo en el área de informática y tecnología, No se realizan pruebas adecuadas de selección del personal.
			No se realizan pruebas adecuadas de selección del personal	Procesos		
R15	Entrega errónea de información hacia el exterior.	Información	Errores humanos	Recurso Humano	Perdida de la imagen de la empresa y reclamos por parte de los clientes y usuarios de los servicios por Entrega errónea de información hacia el exterior. Debido a: Errores humanos, Sistemas de información deficientes y obsoletos	Perdida de la imagen de la empresa y reclamos por parte de los clientes y usuarios de los servicios por Entrega errónea de información hacia el exterior. Debido a: Errores humanos, Sistemas de información deficientes y obsoletos.
R16	Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa.	Recursos Humanos	Poca sociabilización del reglamento	Recurso Humano	Que los funcionarios incurran en conductas sancionables por parte del reglamento interno	Que los funcionarios incurran en conductas sancionables por parte del reglamento interno por Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa. Debido a: Poca sociabilización del reglamento, Falta de políticas claras de la empresa.
R17	Falta compromiso con la empresa.	Recursos Humanos	Falta de estímulos económicos	Recurso Humano	No velar debidamente por los recursos de la entidad	No velar debidamente por los recursos de la entidad por Falta compromiso con la empresa. Debido a: Falta de

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

			Falta de más personal operativo	Procesos		estímulos económicos, Falta de más personal operativo.
R18	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	Recursos Humanos	Desconocimiento de las funciones propias del cargo	Recurso Humano	Mal funcionamiento del relleno sanitario y prestación de un servicio deficiente	Mal funcionamiento del relleno sanitario y prestación de un servicio deficiente por Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos. Debido a: Desconocimiento de las funciones propias del cargo, Desconocimiento de los procesos.
			Desconocimiento de los procesos	Procesos		
R19	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	Recursos Humanos	Falta presupuestal para este rubro	Estratégico	Que se enferme el personal titular y no exista reemplazo capacitado para desempeñarse en dicho cargo	Que se enferme el personal titular y no exista reemplazo capacitado para desempeñarse en dicho cargo por Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras. Debido a: Falta presupuestal para este rubro, Falta de disponibilidad de tiempo.
			Falta de disponibilidad de tiempo	Procesos		
R20	Demora en la contratación de personal.	Recursos Humanos	No hay disponibilidad de recursos para	Estratégico	Retraso en el término de los procesos y recarga de trabajo para el personal que esté cumpliendo dobles funciones	Retraso en el término de los procesos y recarga de trabajo para el personal que esté cumpliendo dobles funciones por Demora en la contratación de personal. Debido a: No hay disponibilidad de recursos para contratar con empresas

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

contratar con empresas
dedicadas a la
selección de personal

dedicadas a la selección de personal.

Para la medición de los riesgos se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

Tabla 33. *Medidas cualitativas de consecuencia o impacto*

Nivel	Descripción	% Utilidad Neta ₁	Valoración detallada	Ejemplo descripción detallada
1	Insignificante	4% Aprox.	Hasta \$12.043.638	Sin perjuicios, pérdida financiera mínima.
3	Menor	20% Aprox.	Hasta \$60.218.190	Tratamiento rápido, focalizado, control rápido, pérdida financiera baja.
5	Moderada	50% Aprox.	Hasta \$150.545.475	Tratamiento intensivo, focalizado, control con ayuda externa, pérdida financiera media.
7	Mayor	100% Aprox.	Hasta \$301.090.950	Perjuicios extensivos, pérdida de capacidad de producción, generalizado, pérdida financiera alta
10	Grave	mayor a 100%	mayor a \$301.090.950	Perjuicios graves, pérdida financiera enorme

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 34. *Medidas cualitativas de probabilidad*

Nivel	Descripción Probabilidad	Valoración detallada	Ejemplo descripción detallada
1	Raro	1 a vez en el año	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Improbable	2 a 5 veces al año	Puede ocurrir en pocas de las circunstancias
3	Moderado	6 a 10 veces al año	Puede ocurrir en algunas de las circunstancias
4	Probable	11 a 20 veces al año	Puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias
5	Casi certeza	Más de 20 veces al año	Puede ocurrir con seguridad en la mayoría de las circunstancias

Tabla 35. *Score de Efectividad del Control*

Criterio	Peso	Opciones	Puntaje	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
<i>Según su ejecución</i>	15	Manual	1		
		Combinado	5	150	15
		Automatizado	10		
<i>Según Documentación</i>	5	No está Documentado	1		
		Parcialmente	5	50	5
		Si está Documentado	10		
<i>Según su Aplicación</i>	10	Procedimiento de control muy complejo	1		
		Procedimiento de control simple	5	50	10
<i>Según su responsabilidad</i>	3	La responsabilidad del control no está signada	3		
		La responsabilidad del control está asignada	10	30	9
		Control esporádico (muestra)	5		
<i>Según su cobertura</i>	5			50	25
		Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	10		
<i>Según sus Desviaciones</i>	2	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control	5	20	10

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Históricamente no se presentan desviaciones del control	10		
TOTALES		350	74

%	REDUCCION
0%	Pobre
36%	Insatisfactoria
46%	Moderada
61%	Buena
80%	Excelente

Tabla 36. Matriz de análisis de riesgo cualitativo - nivel de riesgo

	Probabilidad	Impacto				
		1	3	5	7	10
		Insignificante	Menor	Moderada	Mayor	Grave
5	5 Casi Certeza	5	15	25	35	50
4	4 Probable	4	12	20	28	40
3	3 Moderado	3	9	15	21	30
2	2 Improbable	2	6	10	14	20
1	1 Raro	1	3	5	7	10

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 37. *Clasificación Impacto del Riesgo Operativo*

Nivel	Desde	Hasta	Desc. Nivel	Tratamiento
B	0	7	Riesgo Bajo	Administrar mediante procedimientos de rutina
M	8	15	Riesgo Medio	Requiere especificación de responsabilidad gerencial
A	16	30	Riesgo Alto	Requiere atención de la alta gerencia
E	31	50	Riesgo Extremo	Requiere acción inmediata

Tabla 38. *Etapas de medición de los riesgos*

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad		Impacto		Calificación del riesgo	
		Descriptor	Calificación	Afectación Económica		Inherente	
				Descriptor	Calificación	Descriptor	Calificación
R1	Ocurrencia de un desastre natural	Raro - 1 a vez en el año	1	Grave - mayor a \$301.090.950	10	Riesgo Medio	10
R2	Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Moderada - Hasta \$150.545.475	5	Riesgo Medio	10
R3	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Bajo	6
R4	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.	Raro - 1 a vez en el año	1	Grave - mayor a \$301.090.950	10	Riesgo Medio	10
R5	Falta de disponibilidad presupuestaria.	Moderado - 6 a 10 veces al año	3	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Medio	9
R6	Falta de inversión en la imagen corporativa de	Moderado - 6 a	3	Moderada - Hasta	5	Riesgo Alto	15

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad		Impacto		Calificación del riesgo	
		Descriptor	Calificación	Afectación Económica		Inherente	
				Descriptor	Calificación	Descriptor	Calificación
	la empresa y su reputación.	10 veces al año		\$150.545.475			
R7	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Mayor - Hasta \$301.090.950	7	Riesgo Medio	14
R8	Fallas en la maquinaria pesada.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Insignificante - Hasta \$12.043.638	1	Riesgo Bajo	2
R9	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	Moderado - 6 a 10 veces al año	3	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Medio	9
R10	Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	Raro - 1 a vez en el año	1	Grave - mayor a \$301.090.950	10	Riesgo Medio	10
R11	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	Raro - 1 a vez en el año	1	Grave - mayor a \$301.090.950	10	Riesgo Medio	10
R12	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	Raro - 1 a vez en el año	1	Mayor - Hasta \$301.090.950	7	Riesgo Medio	7
R13	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	Moderado - 6 a 10 veces al año	3	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Medio	9
R14	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Moderada - Hasta \$150.545.475	5	Riesgo Medio	10
R15	Entrega errónea de información hacia el exterior.	Probable - 11 a 20 veces al año	4	Mayor - Hasta \$301.090.950	7	Riesgo Alto	28
R16	Falta de conocimiento del reglamento interno	Improbable - 2 a	2	Menor - Hasta	3	Riesgo Bajo	6

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad		Impacto		Calificación del riesgo	
		Descriptor	Calificación	Afectación Económica		Inherente	
				Descriptor	Calificación	Descriptor	Calificación
	y de las políticas de la empresa.	5 veces al año		\$60.218.190			
R17	Falta compromiso con la empresa.	Moderado - 6 a 10 veces al año	3	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Medio	9
R18	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Moderada - Hasta \$150.545.475	5	Riesgo Medio	10
R19	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	Improbable - 2 a 5 veces al año	2	Moderada - Hasta \$150.545.475	5	Riesgo Medio	10
R20	Demora en la contratación de personal.	Raro - 1 a vez en el año	1	Menor - Hasta \$60.218.190	3	Riesgo Bajo	3

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 39. *Etapas de controles*

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R1	Ocurrencia de un desastre natural	Adquirir póliza contractual y extracontractual contra terremotos y desastres naturales, es decir contra todo riesgo	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	80%	65%	40%
		Establecer un comité de evacuación de atención y desastres	No existe	Detección	Impacto	MEDIA	40%		
		Realizar capacitaciones al personal de la empresa para que sepan cómo actuar frente a una situación de desastres	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	50%		
R2	Falta de comunicación con las comunidades	Realizar consejos comunales cada dos	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	90%	53%	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

	que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	meses						
		Realización de encuestas de satisfacción a los usuarios y a la comunidad	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	40%	
		Realizar actividades lúdicas para la comunidad	No existe	Prevención	Probabilidad	BAJA	30%	
R3	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	Designación y nombramiento de un gerente comercial que se encargue de mejorar las relaciones comerciales con las empresas privadas y grupos de interés general	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	70%	70%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R4	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.	Capacitación y actualización al personal encargado de la normatividad regulatoria	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	80%	83%	75%
		Aplicación a la normatividad realizando las actividades concernientes al mejoramiento de los procesos	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	85%		
		Dar respuesta oportuna a los requerimientos exigidos por la superintendencia de servicios públicos, la CDMB, la CAS.	Existe	Corrección	Impacto	ALTA	75%		
R5	Falta de disponibilidad presupuestaria.	Mejorar estrategias de cobro para la recuperación de	Existe	Detección	Impacto	ALTA	85%	85%	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R6	Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación.	cartera, como descuentos por pronto pago. Mantenimiento continuo y permanente a las vías de acceso al relleno sanitario	No existe	Corrección	Impacto	ALTA	75%	80%	75%
		Mantener una partida presupuestaria para el mantenimiento de las vías de acceso	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	80%		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R7	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	Realizar estudios de adquisición de maquinaria a través de modalidades de financiación como leasing operativos	No existe	Corrección	Impacto	ALTA	90%	80%	90%
		Revisión y análisis con la junta directiva la liberación de acciones para el ingreso de nuevos socios con aporte de capital considerable	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	80%		
R8	Fallas en la maquinaria pesada.	Realizar seguimiento de la realización de los mantenimientos a las retroexcavadoras cada seis meses	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	85%	85%	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R9	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	Verificar los acuerdos comerciales con proveedores para la compra de insumos y materiales necesarios que sean de buena calidad, a buen precio y a pagos a crédito.	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	60%	60%	
R10	Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	Realizar una proyección de la capacidad de uso de las cárcavas y así medir la cantidad de residuos permitida para el relleno sanitario.	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	75%	68%	
		Supervisar la utilización de las cárcavas de acuerdo a la proyección de vida útil de las mismas	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	60%		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R11	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	Proyección de adquisición del nuevo terreno como contingencia futura al tiempo de vencimiento de la licencia del relleno actual o por la utilización de su máxima capacidad	No existe	Prevención	Probabilidad	BAJA	30%	30%	
R12	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	Realizar contratación directa del personal y lograr estabilidad laboral con el	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	50%	38%	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R13	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	personal para evitar la rotación. Realizar una adecuada selección del personal donde se verifique su hojas de vida, experiencia y datos personales	No existe	Prevención	Probabilidad	BAJA	25%		
		Establecer fechas de entrega de informes financieros en los primeros cinco días de cada mes así como para los	No existe	Corrección	Impacto	MEDIA	45%		45%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R14	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	reportes de trabajo a las subgerencias por parte del personal a su cargo Clasificación de la cartera por edades para el cobro adecuado a los clientes Verificar que el personal contratado tenga la experiencia e idoneidad en los sistemas informáticos	No existe	Corrección	Impacto	MEDIA	45%		
			No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	60%	55%	80%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R15	Entrega errónea de información hacia el exterior.	Revisar que las pruebas a realizar al personal cumplan con exigencias de acuerdo al perfil del cargo	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	50%		
		Realizar copias de seguridad diarias al sistema de información de la empresa	No existe	Corrección	Impacto	ALTA	80%		
		Actualización y repotenciación de los equipos y sistemas de informática	No existe	Corrección	Impacto	MEDIA	60%		55%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R16	Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa.	Programar capacitaciones al personal sobre el uso adecuado de los sistemas y herramientas de información	No existe	Corrección	Impacto	MEDIA	50%	70%	
		Verificar que en el ingreso del personal, se le de las inducciones respectivas en cuanto al reglamento interno de la empresa así como darle a conocer las políticas	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	70%		

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga Probabilidad/Impacto	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
								Probabilidad	Impacto
R17	Falta compromiso con la empresa.	internas de la misma							
		Establecer horarios de trabajo justos y acorde con la normatividad laboral vigente así como definir las funciones específicas de los cargos.	No existe	Corrección	Impacto	ALTA	75%		
		Reorganización del personal operativo y crear nuevos puestos de	No existe	Corrección	Impacto	ALTA	72%		
									74%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura individual	% cobertura	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto			Probabilidad	Impacto
R18	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	trabajo							
		Realizar evaluaciones periódicas de desempeño al personal	No existe	Corrección	Impacto	MEDIA	50%		
		Realizar auditorías de calidad en los que se den a conocer los diferentes procesos y procedimientos que se llevan en la empresa	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	60%	60%	50%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Controles	Vigencia	Tipo Control	COBERTURA				
					Mitiga	Cobertura	%	Cobertura promedio	
					Probabilidad/Impacto	individual	cobertura	Probabilidad	Impacto
R19	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	Establecer jornadas adicionales para la capacitación del personal	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	70%	65%	
		Contratar un supernumerario para que conozca toda la empresa así como que se entrene para que pueda desempeñar diferentes cargos dentro de la empresa	No existe	Prevención	Probabilidad	MEDIA	60%		
R20	Demora en la contratación de personal.	Verificar que en la empresa exista un banco de datos de personal capacitado, actualizado con la información personal	No existe	Prevención	Probabilidad	ALTA	70%	70%	

No.	Nombre del	EFFECTIVIDAD
-----	------------	--------------

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

riesgo							% Efectivi dad	Nivel de efectivi dad Individ ual	% Efectivid ad	Efectividad Promedio	
15	5	10	3	5	2					% Disminuc ión de	% Disminuc ión de
Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6				Probabili dad / Impacto	Probabili dad	Impacto
R1	Ocurrencia de un desastre natural	Manual	Parcialme nte	Procedimi ento de control simple	La responsabil idad del control no está signada	Control permane nte y sobre la totalidad de los eventos (poblaci ón)	Históricam ente no se presentan desviacion es del control	48%	Moderada	Probabilid ad	
										55%	24%
		Manual	No está Document ado	Procedimi ento de control muy complejo	La responsabil idad del control no está signada	Control esporádi co (muestra)	Históricam ente no se presentan desviacion es del control	24%	Pobre	Impacto	
		Automatiz ado	No está Document	Procedimi ento de	La responsabil	Control esporádi	Históricam ente no se	63%	Buena	Probabilid ad	

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFFECTIVIDAD						% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio	
		15	5	10	3	5	2				% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto		
R2	Falta de comunicación con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	31%	Pobre	Probabilidad	36%	
		Combinado	No está Documentado	Procedimiento de control	La responsabilidad del control	Control esporádico	Históricamente no se presentan	53%	Moderada	Probabilidad		

No. Nombre del riesgo		EFFECTIVIDAD										
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio	
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R3	Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	(muestra)	desviaciones del control	24%	Pobre	Probabilidad	35%	35%
		Manual	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	(muestra)	desviaciones del control					

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFECTIVIDAD										
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio	
										Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
recolectora de aseo).												

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFFECTIVIDAD																
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFFECTIVIDAD PROMEDIO							
										Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R4	Incumplimiento de la normatividad	Combinado	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	64%	Buena	Probabilidad	68%	54%						
	d regulatoria, legal y ambiental.	Automatizado	Parcialmente	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control											

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFFECTIVIDAD										
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFFECTIVIDAD PROMEDIO	
										Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R5	Falta de disponibilidad presupuestaria.	Manual	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	54%	Moderada	Impacto		
		Automatizado	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control	67%	Buena	Impacto		67%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFECTIVIDAD												
								% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFECTIVIDAD PROMEDIO			
		15	5	10	3	5	2				% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto		
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6							
R6	Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control	21%	Pobre	Impacto				
		Automatizado	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	74%	Buena	Probabilidad	74%	21%		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFFECTIVIDAD						% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFFECTIVIDAD PROMEDIO	
		15	5	10	3	5	2				% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6					
R7	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	24%	Pobre	Impacto		
		Automatizado	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	87%	Excelente	Probabilidad	87%	24%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFECTIVIDAD										
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio	
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R8	Fallas en la maquinaria pesada.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	49%	Moderada	Probabilidad	49%	
R9	Fallas en la compra de material para la realización de algunas	Automatizado	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente se presentan continuas desviaciones del	83%	Excelente	Probabilidad	83%	

No.	Nombre del riesgo	EFFECTIVIDAD									
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			%	%
										Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R10	operaciones de la empresa. Impacto ambiental, con respecto a la cantidad de residuos.	Combinado	Parcialmente	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	60%	Moderada	Probabilidad	60%
		Combinado	Parcialmente	Procedimiento de control muy	La responsabilidad del control está	Control permanente y sobre la	Históricamente no se presentan desviacion				

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFECTIVIDAD									
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad
											% Disminución de Impacto
R11	Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	totalidad de los eventos (población)	es del control	35%	Pobre	Probabilidad	35%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

		EFFECTIVIDAD										
No.	Nombre del riesgo	15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio	
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R12	Mal manejo de la información con respecto al recurso humano de la entidad.	Combinado	Parcialmente	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control	50%	Moderada	Probabilidad	47%	
		Combinado	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente se presentan continuas desviaciones del control					

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

		EFFECTIVIDAD											
No.	Nombre del riesgo	15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% Efectividad	Efectividad Promedio		
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	%	%	%
											Disminución de Probabilidad	Disminución de Probabilidad	Disminución de Probabilidad
											Disminución de Probabilidad	Disminución de Probabilidad	Disminución de Probabilidad
R13	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.	Automatizado	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	93%	Excelente	Impacto	93%		
		Automatizado	Si está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	93%	Excelente	Impacto			

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

R14	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	43%	Insatisfactoria	Probabilidad		
		Manual	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	41%	Insatisfactoria	Probabilidad	42%	93%
		Automatizado	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	93%	Excelente	Impacto		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

R15	Entrega errónea de información hacia el exterior.	Automatizado	Parcialmente	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	68%	Buena	Impacto	58%
		Manual	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	47%	Moderada	Impacto	
R16	Falta de conocimiento del reglamento interno y de las políticas de la empresa.	Manual	Parcialmente	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control está asignada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	47%	Moderada	Probabilidad	47%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFFECTIVIDAD										
		15	5	10	3	5	2	% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFFECTIVIDAD PROMEDIO	
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6			Probabilidad / Impacto	% Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto
R17	Falta compromiso con la empresa.	Combinado	Parcialmente	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	47%	Moderada	Impacto		
		Combinado	No está Documentado	Procedimiento de control muy complejo	La responsabilidad del control no está signada	Control permanente y sobre la totalidad de los eventos (población)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	48%	Moderada	Impacto		48%

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFFECTIVIDAD												
		15	5	10	3	5	2			% Efectivi dad	Nivel de efectiva d Individu al	% EFFECTIVI DAD	EFFECTIVIDAD PROMEDIO	
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criteri o 5	Criterio 6					Probabilida d / Impacto	% Disminuc ión de Probabili dad	% Disminu ción de Impacto
		ón)												
R18	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	Combina do	Parcialme nte	Procedimi ento de control muy complejo	La responsabil idad del control está asignada	Control esporádi co (muestr a)	Históricam ente no se presentan desviacion es del control	53%	Moderada	Impacto		41%	53%	
		Combina do	No está Documen tado	Procedimi ento de control muy complejo	La responsabil idad del control no está signada	Control esporádi co (muestr a)	Históricam ente no se presentan desviacion es del control	41%	Insatisfact oria	Probabilidad				

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No. Nombre del riesgo		EFECTIVIDAD											
								% Efectividad	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFECTIVIDAD PROMEDIO		
		15	5	10	3	5	2				%		
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6				Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto	
										Probabilidad / Impacto			
R19	Falta de capacitación de personal para la realización de funciones futuras.	Manual	No está Documentado	Procedimiento de control simple	La responsabilidad del control no está signada	Control esporádico (muestra)	Históricamente no se presentan desviaciones del control	35%	Pobre	Probabilidad			
											34%		

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	EFECTIVIDAD											
		15	5	10	3	5	2	%	Nivel de efectividad Individual	% EFECTIVIDAD	EFECTIVIDAD PROMEDIO		
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6				%	%	
											Disminución de Probabilidad	% Disminución de Impacto	
	de personal.			simple	control está asignada	(muestra)	desviaciones del control						

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva Calificación		% de mitigación	Nueva Calificación		% de mitigación	Descriptor	Calificación
		Descriptor	Probabilidad		Descriptor	de Impacto			
R1	Ocurrencia de un desastre natural		0	36%	Mayor	9	10%	Riesgo Bajo	0
R2	Falta de comunicación	Raro	1	19%	Moderada	5		Riesgo Bajo	5

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva Calificación		% de	Nueva Calificación		% de	Descriptor	Calificación
		Descriptor	Probabilidad	mitigación	Descriptor	de Impacto	mitigación		
R3	con las comunidades que conforman los predios aledaños al relleno sanitario. Poca interacción con empresas privadas (acueducto, empresa recolectora de aseo).	Raro	1	25%	Menor	3		Riesgo Bajo	3
R4	Incumplimiento de la normatividad regulatoria, legal y ambiental.		0	56%	Moderada	5	41%	Riesgo Bajo	0

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva Calificación		% de	Nueva Calificación		% de		
		Descriptor	Probabilidad	mitigación	Descriptor	de Impacto	mitigación	Descriptor	Calificación
R5	Falta de disponibilidad presupuestaria.				Insignificante	1	57%		
R6	Falta de inversión en la imagen corporativa de la empresa y su reputación.	Raro	1	59%	Menor	4	16%	Riesgo Bajo	4

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva		Descriptor	Nueva		Descriptor		
		Calificación	% de		Calificación de	% de		Descriptor	Calificación
		Probabilidad	mitigación		Impacto	mitigación			
R7	Carencia de la propiedad de la maquinaria.	0	70%	Moderada	5	22%		Riesgo Bajo	0
R8	Fallas en la maquinaria pesada.	1	41%	Insignificante	1			Riesgo Bajo	1
R9	Fallas en la compra de material para la realización de algunas operaciones de la empresa.	1	50%	Menor	3			Riesgo Bajo	3
R10	Impacto	0	41%	Grave	10			Riesgo Bajo	0

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva		% de	Nueva		% de		
		Descriptor	Calificación Probabilidad		Descriptor	Calificación de Impacto		Descriptor	Calificación
R11	ambiental, con respecto a la cantidad de residuos. Máxima Utilización de la capacidad de almacenamiento de los residuos por parte de las cárcavas. Mal manejo de la información		0	11%	Grave	10		Riesgo Bajo	0
R12	con respecto al recurso humano de la entidad.		0	18%	Mayor	7		Riesgo Bajo	0

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Descriptor	Nueva Calificación Probabilidad	% de mitigación	Descriptor	Nueva Calificación de Impacto	% de mitigación	Descriptor	Calificación
R13	Demora en la entrega de la información necesaria para la toma de decisiones.				Insignificante	1	42%		
R14	Falta de personal idóneo en el manejo de tecnología informática.	Raro	1	23%	Insignificante	1	74%	Riesgo Bajo	1
R15	Entrega errónea de información hacia el exterior.				Menor	4	32%		
R16	Falta de conocimiento	Raro	1	33%	Menor	3		Riesgo Bajo	3

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva Calificación		% de	Nueva Calificación		% de	Descriptor	Calificación
		Descriptor	Probabilidad	mitigación	Descriptor	de Impacto	mitigación		
R17	del reglamento interno y de las políticas de la empresa. Falta compromiso con la empresa.				Insignificante	1	35%		
R18	Fallas por falta de conocimientos de funciones y procesos.	Raro	1	25%	Menor	3	26%	Riesgo Bajo	3
R19	Falta de capacitación de personal para la	Raro	1	22%	Moderada	5		Riesgo Bajo	5

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

No.	Nombre del riesgo	Probabilidad con controles			Impacto con controles			Riesgo Residual	
		Nueva Calificación		% de	Nueva Calificación		% de		
		Descriptor	Probabilidad	mitigación	Descriptor	de Impacto	mitigación	Descriptor	Calificación
R20	realización de funciones futuras.								
	Demora en la contratación de personal.	0	60%	Menor	3		Riesgo Bajo	0	

Tabla 40. Etapa de medición

		MATRIZ DE RIESGOS INHERENTE CONSOLIDADO					
PORBABILIDAD	5	Casi certeza					
	4	Probable				R15 -	
	3	Moderado		R5 - R9 - R13 - R17 -	R6 -		
	2	Improbable	R8 -	R3 - R16 -	R2 - R14 - R18 - R19 -	R7 -	
	1	Raro		R20 -		R12 -	R1 - R4 - R10 - R11 -
			Insignificante	Menor	Moderada	Mayor	Grave
			1	3	5	7	10
			IMPACTO				

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Tabla 41. *Etapas de control*

MATRIZ DE RIESGOS CON CONTROLES						
PORBABILIDAD	5	Casi certeza				
	4	Probable				
	3	Moderado				
	2	Improbable				
	1	Raro	R8 - R14 -	R3 - R6 - R9 - R16 - R18 -	R2 - R19 -	
			Insignificante	Menor	Moderada	Mayor
			1	3	5	7
			IMPACTO			
			10			

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

5.8 Resumen de Procesos y Riesgos

Figura 3. Factor de Riesgo

Figura 4. Tipo de riesgos operativo

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

TIPO DE CONTROL	
Prevención	24
Detección	2
Corrección	11
Protección	0
Total general	37

Figura 5. Tipo de control

NIVELES DE RIESGO INHERENTE	
Riesgo Extremo	0
Riesgo Alto	2
Riesgo Medio	14
Riesgo Bajo	4
Total general	20

Figura 6. Niveles de Riesgo Inherente

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

NIVELES DE RIESGO CONTROLADO	
Riesgo Extremo	0
Riesgo Alto	0
Riesgo Medio	0
Riesgo Bajo	16
Total general	16

Figura 7. Niveles de Riesgo Controlado

6. Conclusiones

En el desarrollo de este trabajo pudimos reconocer los diferentes modelos de control interno que existen en la actualidad.

En este trabajo tomamos como metodología el modelo de control interno COSO, para la realización del diseño de control interno de la empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Durante el desarrollo del trabajo se detectaron las deficiencias más notorias que esta organización presentaba cuando se le realizó la evaluación de riesgos a sus procesos administrativos y operativos, así como se hace necesario implementar su sistema de gestión de riesgos.

Con el mapa de identificación de riesgos se reconocieron los diferentes factores de riesgo, tipos de riesgos inherentes a la empresa EMPSACOL S.A. E.S.P. objeto del estudio y así mismo se dieron las herramientas para diseñar los controles que le permiten a la empresa prevenirlos, detectarlos y mitigarlos.

No obstante para que el sistema de control interno funcione adecuadamente en la organización es necesario el compromiso de todos y cada uno de los actores partícipes de ella como lo son sus directivos, jefes de áreas, empleados, proveedores y colaboradores, clientes; así como se hace estrictamente necesario que a este sistema de control interno se le realicen periódicamente evaluaciones y revisiones.

Es de anotar que los riesgos son inherentes a las actividades que desarrolle el ser humano dentro de las organizaciones en los distintos campos donde estas operen pero gracias a herramientas como los sistemas de gestión y control de riesgos se pueden realizar blindajes a estas organizaciones con el ánimo de contribuir a su buen desarrollo, sostenimiento y crecimiento.

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Señores

EMPSACOL S.A. E.S.P.

ATTE: GERENCIA GENERAL

San Gil

ASUNTO: Recomendaciones resultado del desarrollo del diseño de control interno.

Como resultado del desarrollo del trabajo de investigación que consistía en el diseño del sistema de control interno para la empresa de recolección de residuos sólidos urbanos EMPSACOL S.A. E.S.P., se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Capacitación general al personal de la empresa sobre el sistema de control interno.
2. La conformación de un equipo de trabajo para atender las actividades a desarrollar sobre las prioridades que necesita el empresa.
3. Definición de proyectos y planes de trabajo a desarrollar para mejorar la productividad de la empresa, entre los que destacamos los siguientes:
 - ✓ Automatización del proceso del pesaje de los residuos, (sistema operativo para la gestión de los residuos).
 - ✓ Presentación de un proyecto para la adquisición de maquinaria pesada para la operación, (retroexcavadora, cargador).
 - ✓ Creación de empresas y/o cooperativas que permitan tratar los residuos sólidos allegados al relleno, de sus diferentes materias primas como son: (papel, metales, abonos, icopor).
4. Buscar los medios de apoyo para la formulación de los proyectos anteriormente mencionados en entidades como la Cámara de Comercio, con el ánimo de presentarlos ante las entidades estatales para la consecución de recursos y apoyos económicos que permitan la ejecución de estos proyectos.

Cordialmente,

YAMILE OTERO PEREZ

JULIAN GUILLERMO LEON SILVA

Diseño del Modelo de Control Interno en la Empresa EMPSACOL S.A. E.S.P.

Referencias Bibliográficas

Argentina, I. d. (2013). *Instituto de auditores internos de Argentina*. Obtenido de <https://www.iaia.org.ar/>

Estructura conceptual. (2001). En S. A. Mantilla, *Control interno* (págs. 3-11). Bogotá: Ecoe.

valores, G. d. (21 de mayo de 2008). *El modelo de control TURNBULL* . Obtenido de <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20110722153845.pdf>