

# TRABAJO DE GRADO

## SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA SOBRE PROCESO PLANEACIÓN FINANCIERA ORGANIZACIÓN ARUS

Presentado por:

MARYURIS ELVIRA RODRÍGUEZ BEDOYA

Estudiante



Asesora metodológica

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2023

## Resumen

Este trabajo es un informe detallado y específico de la experiencia de práctica profesional, la cual se llevó a cabo en la organización ARUS SA, en el área de planeación financiera, ejecutando la aprobación y creación de las órdenes internas, entendidas como las solicitudes de aprobación por parte del área comercial de los contratos para la implementación de proyectos, las cuales pueden ser solicitudes nuevas, renovación, prórroga o adición. El proceso de mejora, en el cual se trabajó, fue en la propuesta de la puesta en marcha de alertas preventivas de incumplimiento en la etapa de implementación de los proyectos recurrentes nuevos, a través de un formato en Excel, logrando así evidenciar las novedades en esta etapa del proyecto. Permitiéndome no solo obtener nuevos conocimientos, sino, tener un rol activo dentro del grupo de trabajo.

**Palabras clave:** Recurrente, proyecto, incumplimiento, planeación financiera, ordenes internas, implementación.

## Abstract

*This work is a detailed and specific report of the professional practice experience, which was carried out in the organization ARUS SA, in the area of financial planning, executing the approval and creation of internal orders, understood as approval requests. by the commercial area of the contracts for the implementation of projects, which can be new requests, renewal, extension or addition. The improvement process, in which we worked, was in the proposal of the implementation of preventive alerts of non-compliance in the implementation stage of the new recurring projects, through an Excel format, thus managing to demonstrate the novelties in this stage of the project. Allowing me not only to obtain new knowledge, but also to have an active role within the work group.*

**Keywords:** *Recurring, project, non-compliance, financial planning, internal orders, implementation.*

## Tabla de Contenido

Resumen .....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.2 Presentación del área o departamento donde desarrolló la práctica .....	5
2. Desarrollo del proceso de práctica .....	6
2.1 Descripción del proceso de tipo estratégico u operativo en el cual participó como practicante .....	6
2.2 Acciones del practicante .....	8
3. Reflexiones sobre la experiencia de práctica .....	12
3.2 Desde lo teórico y lo conceptual .....	13
3.3 Sobre las acciones del practicante .....	16
4. Recomendaciones.....	17
4.1 A la organización o al área, sobre el proceso .....	17
4.2 A los procesos de práctica.....	18
Referencias .....	20

## Índice de Tablas

Tabla 2. Tabla dinámica del programa 1 .....	9
Tabla 3. Programa 2.....	9
Tabla 4. Ejecución implementación real .....	10
Tabla 1. Acciones del practicante.....	11

## Índice de Figuras

Figura 1. Flujograma de proceso.....	7
--------------------------------------	---

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación de la organización

ARUS, es una organización de grupo Sura. Inicia operaciones con la fusión de las empresas CompuRedes y Enlace Operativo en el año 2016 y ofrece soporte e instalación de infraestructura para telecomunicaciones, a partir de servicios de tercerización con un amplio portafolio en oferta servicios en redes, desarrollo de *software* especializado y soluciones digitales, monitoreo, gestión de la información, control de Tecnologías de la información y las comunicaciones( TIC) y mantenimiento, en general; ofreciendo sus servicios a empresas como, organizaciones de grupo Sura, Stuidio F, Grupo Éxito, Falabella, AutoLarte, Solla, entre otras.

En ARUS se proyectan como una organización con una visión dirigida a hacer posible la transformación digital de sus clientes y una misión fundamentada en la unificación de lo humano con lo digital para transformar la sociedad. ARUS pertenece al sector de las TIC, donde se recopilan datos, variables e indicadores relevantes para el ejercicio propio de la organización.

La organización ARUS se ubica en Colombia, tiene presencia nacional en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Manizales, su sede principal está en la Ciudad de Medellín, en Ciudad del Rio y su área operativa en el Municipio de Itagüí, así mismo, y a nivel internacional en países como EE. UU., México, Honduras, Costa Rica, Rep. Dominicana, Panamá, Ecuador, Perú y Chile.

Para su operación la organización cuenta con una estructura funcional, de acuerdo con, Pérez & Pérez (2007), se caracteriza por que hay bajo nivel de departamentalización y existen amplios tramos de control. Dicha estructura está en cabeza de la junta directiva, seguida de la gerencia general, comité de gerencia, secretaría general, gerencia bien humano, la gerencia financiera y mecanismos de control interno como dirección de asuntos legales, gestión del riesgo, comité de riesgo, auditoría interna, gestión de proveedores, y comité de auditoría de junta.

De la gerencia general depende la gerencia financiera, de la cual se desprende la dirección de contabilidad, dirección de planeación financiera, coordinación de tesorería, dirección de abastecimiento y activos tecnológicos. La estructura del área de dirección de planeación financiera se compone de ocho (8) cargos, liderado por el director de planeación financiera, dos *controller* financiero, un analista financiero, un especialista de costeo, un especialista de planeación financiera, un coordinador de costeo y un practicante.

## 1.2 Presentación del área o departamento donde desarrolló la práctica

El departamento de dirección de planeación financiera de la organización se encarga de proveer de información financiera y relevante a los diferentes grupos de interés, como los son, junta directiva, administración y clientes internos, así mismo, generación de reportes, proyección y presupuestos de los proyectos que se encuentren en ejecución por la compañía. Además de la creación de los códigos que se le da a cada proyecto para su identificación en las diferentes bases de datos que tiene la compañía para su control y seguimiento, así mismo, el análisis de la rentabilidad y el impacto en la ejecución de cada proyecto a nivel financiero.

La práctica se desarrolla en el área de planeación financiera, ejecutando la aprobación y creación de los códigos que, en el ERP, (Es un sistema de información de integración de procesos y tareas, permitiendo acceder a reportes, métricas, necesarios para la ejecución de cada proyecto), de la compañía servirán para identificar los proyectos vendidos a los clientes categorizados como Recurrentes (6 meses en adelante) y *One Time* (inferior a 6 meses). Esto permite socializar y activar a las áreas involucradas en su ejecución para que se dé inicio de manera formal a la prestación de los servicios vendidos. Esta actividad representa un punto de control, en la solicitud y creación de los códigos de cada proyecto, permitiendo garantizar que la información suministrada por el equipo comercial queda oficialidad en los diferentes sistemas de información de la compañía.

Otra actividad importante se relaciona con la consolidación de los presupuestos de proyectos nuevos, que se convierten en el marco de actuación del equipo de operaciones al ejecutar el proyecto; así mismo, el cierre de órdenes, que es el último paso cuando un contrato termina a nivel operativo.

## 2. Desarrollo del proceso de práctica

### 2.1 Descripción del proceso de tipo estratégico u operativo en el cual participó como practicante

La práctica se desarrolla en el área de planeación financiera, ejecutando la aprobación y creación de las órdenes internas, entendidas como las solicitudes de aprobación por parte del área comercial de los contratos para la implementación de proyectos, las cuales pueden ser solicitudes nuevas, renovación, prorroga o adición. Para la aprobación se tiene en cuenta, que los tiempos de inicio y fin del proyecto correspondan al tipo de solicitud indicada, bien sea *one time* o recurrente, así mismo, que los costos e ingresos indicados correspondan al cálculo matemático que se adjunta a cada solicitud hecha por el área comercial, para luego, crear la orden en el ERP de la compañía.

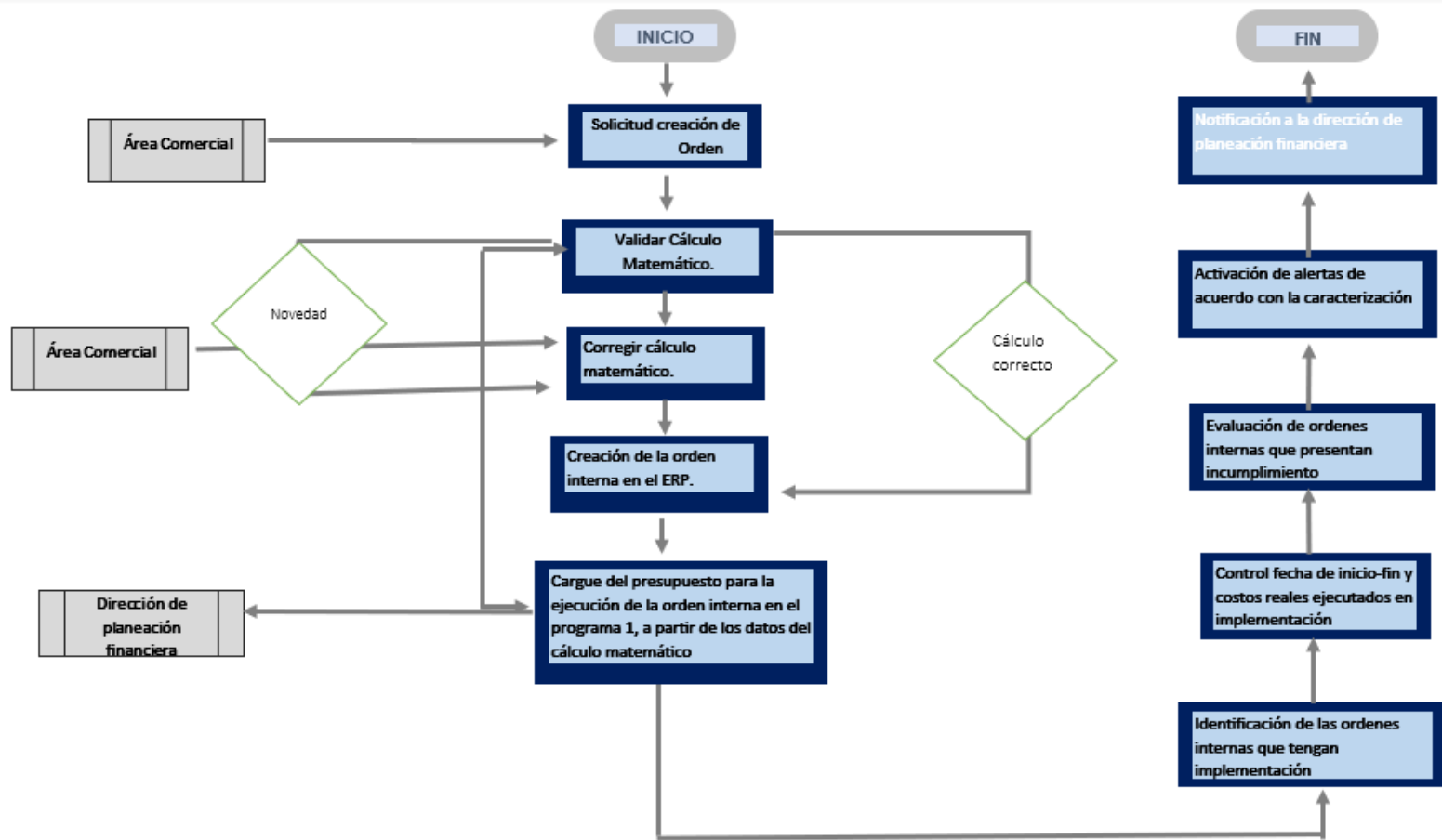
Además, se apoyó en la elaboración de los informes a partir de macros económicas y aplicativos como ERP y bases de datos, sobre presupuestos nuevos, que son los costos e ingresos que se darán en cada orden interna aprobada para la ejecución de cada proyecto. Cifras esperadas, corresponde al ingreso total y al costo total que la orden interna espera recibir en toda su ejecución, este se determina al inicio del contrato y puede modificarse cuando las condiciones de este varíen como por ejemplo la ampliación del alcance, retrasos en el cronograma, entre otros, y el cierre de órdenes, es el último paso cuando un contrato termina a nivel operativo y se da por cerrado para que no se carguen a esa orden interna costos e ingresos adicionales.

El área de planeación financiera representa un punto importante de control, puesto que allí se crean los códigos de cada proyecto, que luego activan a todas las áreas que se requieran, para que ese proyecto se lleve a cabo. Lo que significa, que solo hasta que el proyecto tenga un código en el sistema, generara costos e ingresos para la compañía. Por lo anterior, se debe analizar de manera detallada la solicitud de creación de los códigos que hace el área comercial, para que su aprobación se de en los términos de la solicitud, y dentro del marco de la política de aprobación que la compañía tiene establecida, ya que, si esto no se aprueba dentro de lo establecido, el proyecto puede cerrar en pérdida, y esto impacta la rentabilidad de la compañía.

Una vez el proyecto está en marcha, y empieza a generar tanto costos como ingresos, las personas en el cargo de *controller* financiero, hacen seguimiento de manera frecuente a estos proyectos, identificando alguna novedad en su ejecución, y así mismo, generando las alertas correspondientes, para dar solución a la novedad y encaminar el proyecto nuevamente.

Para llevar a cabo todo lo anterior se hace necesario evidenciar el proceso a partir de un flujograma, tal como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Flujograma de proceso



Nota: Elaboración propia a partir de información de la organización Arus SA.

Dentro de lo establecido, cada proyecto cuenta con un cálculo matemático, donde se presenta información como, fecha de inicio, fecha fin, y costos e ingresos asociados a la implementación, que, a su vez, son los controles establecidos para el cumplimiento de la ejecución del proyecto.

## **2.2 Acciones del practicante**

Se inicia las prácticas en el área de la dirección de planeación financiera, inicialmente se plantea que las funciones del practicante serian únicamente en la aprobación y creación de los códigos de las solicitudes de ordenes internas; sin embargo, el director de planeación financiera ve viable que la practicante apoye el proceso de mejoramiento en la etapa de implementación de los proyectos nuevos recurrentes. Para lo cual fue necesario inicialmente tener acercamientos con los *controller* financiero, quienes son los encargados de hacer seguimiento y control a los proyectos desde su inicio hasta su fin, dado que son ellos quienes conocen en detalle cómo hasta el momento se vienen ejecutando los proyectos y procedimientos, logrando identificar que para el proceso de implementación no se tiene un control y un seguimiento del mismo de manera detallada, de cara a las fechas indicadas al momento de la creación de la orden interna.

Al momento, para el proceso en la etapa de implementación de los proyectos, solo se generan alertas cuando este no está generando ingresos, de acuerdo con el cronograma establecido en el cálculo matemático adjunto a la solicitud por parte del área comercial. Solo en este momento, donde el proyecto no percibe ingresos es que se entra al detalle a identificar que sucedió y si hubo además del incumplimiento de la implementación algún sobre costo del proyecto.

Una vez conocida la información citada en la parte superior, se realiza un primer diagnostico que consiste en identificar las variables que hacen parte del proceso de implementación y cuales afectan para que este no se de en los tiempos establecidos al inicio del contrato y que impacto puede ocasionar al proyecto en general. Aquí fue preciso hacer mesas de trabajo con el director de planeación financiera y los *controller* financieros, para plantear la mejor manera de hacer visible los hallazgos y las alertas de incumplimiento.

Al identificarse las variables que hacen parte de la etapa de implementación se propone la creación de una plantilla, en formato Excel, que genere alertas, al introducir datos como ingreso, costo y utilidad percibida, estas indiquen, si cumple o no cumple con el presupuesto definido en la implementación del proyecto, teniendo como base, que la fecha establecida, sea la indicada y así mismo, el costo para dicha implementación sea el proyectado.

Así pues, la plantilla, permite identificar los proyectos que presenten novedades en la etapa de implementación, alimentada con información de la organización, la cual se encuentra en diferentes bases de datos de la compañía Arus SA, que, para la presentación de este trabajo, se les darán los nombres de Programa 1 y Programa 2. La información del programa 1 de la compañía, permite visualizar en tiempo real la información financiera cargada a cada una de las órdenes internas de cada proyecto en términos de Ingreso, costo y gasto, además, contiene información de los proyectos como, tiempo de ejecución, códigos de las ordenes, clase de costos y producto. Toda esta información financiera en particular la de costos, se visualiza de dos formas, una que se denomina plan y la otra real, es decir, la primera son los datos que están modelados de acuerdo con las directrices del área comercial, y la segunda, es el presupuesto ejecutado.

Tabla 1. Tabla dinámica del programa 1

Estado	(Todas)			
Orden_Interna	(Varios elementos)			
Nombre_Gerencia	(Todas)			
Nombre_Vendedor	(Todas)			
Año	(Todas)			
Nombre_Proveedor	(Todas)			
Nombre_Sociedad	(Todas)			
Clase_Costos	(Todas)			
Nombre_Grupo_Materiales1	(Todas)			
Mes	(Todas)			
Nombre_Oficina_Ventas	(Todas)			
Suma de Valor	Clase			
Ingresos, Costos y Gastos	REAL	PLAN JD	PLAN	Total general
1 INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	0	0	0	0
2 COSTO DE VENTAS	0	0	0	0
3 COSTOS DEPRECIACION Y AMORTIZACION	0	0	0	0
4 OTROS INGRESOS	0	0	0	0
5 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	0	0	0	0
6 GASTOS DEPRECIACION Y AMORTIZACION	0	0	0	0
7 OTROS GASTOS	0	0	0	0
9 PERDIDAS Y REVERSION DE DETERIORO	0	0	0	0
10 OTRAS GANANCIAS (PERDIDAS)	0	0	0	0
13 COSTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
16 GANANCIAS (PERDIDAS) A COSTO AMORTIZADO	0	0	0	0
17 SUBREPARTOS	0	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota: Tabla del programa 1, los datos de las columnas Real, Plan JD, Plan y Total General, aparecen en ceros por consideraciones éticas (Confidencialidad Organización Arus SA).

En el programa 2, se consultan todas las solicitudes de las ordenes internas y el cálculo matemático adjunto a cada solicitud, el cual contiene la modelación del proyecto en cuanto a costo, ingreso y los meses de implementación y operación, además, en el programa 2, se aprueban las solicitudes que realiza el área comercial de las nuevas oportunidades de negocio.

Tabla 2. Programa 2

Orden intern	Tipo de solicitud	Fecha inicio implementación	Fecha fin implementación	Costos totale
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Nota: En la tabla 2 los datos extraídos del programa 2, no cuentan con información por consideraciones éticas (Confidencialidad Organización Arus SA).

Para poder alimentar la herramienta del formato en Excel y generar las alertas, se toma como base la información relevante de la macro del programa 1, como, orden interna, año-mes, clase de costos, ingresos, costos y gastos ,y del programa 2, de las solicitudes de ordenes internas aprobadas datos como, orden interna, tipo de solicitud, fecha inicio implementación, fecha fin implementación y costos totales, los cuales permiten la identificación de los proyectos que cuentan con etapa de implementación y por lo tanto tengan costos asociados en esta etapa, ya que no todas las solicitudes cuentan con estas características. Dando como resultado la tabla en Excel de ejecución de implementación real, donde se cuentan con datos como fecha de creación, orden interna, si tiene ingreso, fecha inicio, fecha fin, costos implementación plan, meses de la implementación y observaciones.

Tabla 3. Ejecución implementación real

Fecha Creación	OI	¿Tiene Ingreso?	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costos Implementación Plan	# Meses	Novedad Fecha

Nota: Elaboración propia con información de la macro del programa 1 y la base de datos del programa 2.

El contenido de la tabla 4 se desarrolla a partir de ocho (8) columnas, en las cuales aparecen ítems importantes para la generación de las alertas, en particular la fecha de creación que tiene como fin la identificación del proyecto en su creación, la OI, que hace referencia al código que se le asigno al proyecto, la pregunta ¿Tiene ingreso?, refiere a que si el proyecto está en operación, la etapa de implementación debió finalizar, los ítems fecha de inicio y fecha fin, indican el inicio y finalización de la implementación de acuerdo a lo indicado en el cálculo matemático, así mismo, los costos de implementación plan, se refieren a los costos de implementación que están indicados en el cálculo matemático, # meses, es el tiempo en meses que contempla la implementación y la novedad fecha, indica si la orden interna ,esta vencida o vigente en la etapa de implementación de acuerdo con la fecha fin.

Ahora bien, todas la alertas que se generen en esta etapa, serán de incumplimiento en la etapa de implementación, tomadas como alertas preventivas con miras a la afectación o no del margen de oportunidad del proyecto; las cuales, se le notificaran al director de

planeación financiera, quien determinará si estos proyectos requieren una verificación y seguimiento de las causas que están generando la alerta de incumplimiento de cara al tiempo de ejecución de la implementación de los costos asociados.

Todo lo anterior permite un seguimiento de la etapa de implementación de los proyectos nuevos recurrentes en tiempo real, puesto que la macro del programa 1, de la cual se alimentan los datos, se actualiza de manera constante, identificando las novedades presentes en cada proyecto, partiendo de la necesidad de un proceso que se pueda optimizar mediante un sistema de control interno que apoye a la dirección de planeación financiera de manera eficiente a la identificación oportuna de los incumplimientos en la implementación y sus impactos.

Al hacer una identificación a tiempo, se pueden llevar a cabo planes de acción preventiva, en busca de tomar decisiones oportunas, dado que, si se identifica un incumplimiento o un sobre costo en la etapa de implementación, se podrá evidenciar, que el proyecto “arrastrará” hasta el final de este la novedad, frente a un posible aumento en los costos para el cumplimiento del proyecto.

Una vez consolidada la propuesta se establece que el alcance de la notificación de las alertas será directamente al director de planeación financiera, quien entrara a revisar a detalle que sucede con ese proyecto que presenta la novedad en la etapa de implementación y si es necesario o no, activar a las áreas que corresponda. Dado que pueden presentarse diferentes casuísticas que justifiquen el incumplimiento. El proceso de alertas preventivas se está ejecutando actualmente por la practicante y se hace seguimiento una vez por semana para así lograr identificar de manera oportuna las novedades que se generan en torno a la etapa de implementación.

En este sentido mi participación en este proceso se centra en particular, en generar las alertas frente al incumplimiento en la etapa de implementación de los proyectos nuevos recurrentes con relación a las fechas y costos establecidos en el cálculo matemático.

En este marco se realizan actividades operativas, estratégicas y operativo-estratégico, tales como:

Tabla 4. Acciones del practicante

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo</b>
Aprobación de Ordenes Internas	Para la aprobación se tiene en cuenta, que los tiempo de inicio y fin del proyecto corresponda al tipo de solicitud indicada,	Operativo-Estratégico

	bien sea <i>one time</i> o recurrente, así mismo, que los costos e ingresos indicados correspondan al cálculo matemático que se adjunta a cada solicitud hecha por el área comercial, para luego, crear.	
Presupuestos nuevos	Informes que se elaboran a partir de los costos e ingresos que se darán en cada orden interna aprobada para la ejecución de cada proyecto.	Operativo-Estratégico
Cierre de Ordenes	cuando un contrato termina a nivel operativo y se da por cerrado para que se carguen a esa orden interna costos e ingresos adicionales, este proceso.	Operativo

Nota: Elaboración propia con información del manual de procesos y procedimiento de Planeación Financiera.

### **3. Reflexiones sobre la experiencia de práctica**

#### **3.1 Sobre el proceso o situación a resolver**

Durante la etapa de práctica, realizada en el área de planeación financiera de ARUS S.A, se evidenció durante el proceso que, la implementación en cada uno de los proyectos nuevos recurrentes, es uno de los temas que se tenía un poco aislado dentro de los controles y revisiones que realizan las diferentes personas encargadas, por tanto, dentro de la necesidad de lograr controlar y buscar una solución para este proceso, se expuso con todo el equipo de trabajo la necesidad de contar con alertas preventivas en la etapa de la implementación; se precisa la importancia de contar con esta información, buscando no solo tener en el radar cuales proyectos presentan este incumplimiento, sino, activar a las áreas que correspondan, logrando encaminar al proyecto de una manera adecuada a la prevención e identificación de las casuísticas dadas, que pueden afectar con sobrecostos a todo al proyecto, afectando al margen teórico de la oportunidad.

Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que el área de planeación financiera requiere de una herramienta y/o persona, generando alertas que llegue a los controller financieros, para que se pueda evidenciar las novedades presentes, ya que este control es relevante para la etapa de implementación, y es esta etapa donde se centra el inicio de la ejecución del proyecto. La organización cuenta con varias herramientas que pueden ser de gran utilidad para lograr este control y no son aprovechadas en su totalidad, ya que no se le da la importancia que la etapa de implementación tiene realmente para un proyecto.

De igual manera, la disposición tanto del director de planeación financiera, como del equipo es de una capacidad resolutoria y de escucha abierta a darle valor a esta información, buscando que la identificación sea en la etapa de implementación, y no en la etapa de ejecución. Por lo anterior se dispuso de todos los programas informáticos, aplicaciones, redes, medios y canales de comunicación, para poder llevar a cabo el trabajo.

### **3.2 Desde lo teórico y lo conceptual**

Para el presente trabajo se realizó una búsqueda de información que está conformada por conceptos y teorías direccionadas a la descripción de los procesos de control interno y riesgo en las organizaciones a través de autores relevantes que dieran soporte a lo planteado.

El control interno de una compañía va encaminado a mejorar los procesos que se den en la misma, esto como base para un buen manejo administrativo y financiero, las organizaciones han identificado el control interno como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en el ejercicio de la auditoría, se define el control interno desde el punto de vista del modelo COSO como:

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones; - Confiabilidad en la información financiera; - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Coopers & Lybrand, 1997, pág. 4)

En este sentido un control interno efectivo, mitiga las irregularidades, así como un control interno débil reduce la efectividad generando impactos directos en los resultados de la organización, para lo cual, se requieren de siete componentes que se integran en el proceso de gestión, (Waterhouse Coopers, 2005).

1. Ambiente interno: Establece la base, como el personal percibe y maneja el riesgo.
2. Establecimiento de objetivos: Los objetivos establecidos apoyan la misión de la organización, siendo consecuentes con el riesgo aceptado.

3. Evaluación del riesgo: Se considera la probabilidad de que ocurran y así mismo su impacto en la organización, para así determinar, como deben ser administrados.
4. Respuesta al riesgo: Estos se alinean con el riesgo aceptado, buscando evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo, desarrollando una serie de acciones.
5. Actividades de control: Para que la respuesta a los riesgos sea efectiva, se establecen políticas y procedimientos.
6. Información y comunicación: Se debe identificar la información, captarla y comunicarla de manera oportuna, para afrontar responsabilidades.
7. Monitoreo: Permite hacer los cambios necesarios.

Lo anterior posibilita identificar, comunicar y monitorear, buscando reducir amenazas, manejo de la incertidumbre y aprovechar las oportunidades.

Así mismo, Estupiñán (2006), expone que el control interno comprende cuatro elementos que acoplados apuntan al logro de objetivos de la organización, los cuales son:

- a) *Efectividad y eficiencia de las operaciones*: Se refiere a los objetivos en dirección con las metas de la organización.
- b) *Confiablez de los reportes financieros internos y externos*: incluye información contable y confiable de uso de la organización, así como, la información publicada a terceros y la protección de los registros de datos contra acceso indebidos.
- c) *Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas*: Hace referencia a la reducción del riesgo, principalmente a los que afectan la viabilidad y pueden afectar el éxito de la organización.
- d) *Evaluación de los riesgos*: Todas las organizaciones tienen riesgo, y estos deben estar en consideración, dado que esto afecta el poder financiero y la competitividad.

Estos componentes permiten evaluar si la estructura de control interno de la organización está funcionando de manera correcta, o si, por el contrario, es necesario incluir cambios o actualizaciones, de cara a la efectividad de los procesos.

En lo que respecta al riesgo, todas las organizaciones independiente de su tamaño, naturaleza, sector económico, se ven enfrentadas a situaciones de inquietud,

así mismo se define el riesgo como “la incertidumbre de la probabilidad de ocurrencia”, (Greene, 1979, pág. 2). Por lo cual, toda actividad que se lleve a cabo está asociada con el riesgo.

Se hace necesaria una clasificación de los riesgos, para Estupiñán (2015), existen:

- Riesgo estratégico: Son los riesgos asociados a afectar a la misión, visión, estrategia y objetivo de la organización.
- Riesgo financiero: Este riesgo hace referencia a la incertidumbre generada por el mercado que afecta la rentabilidad de la empresa
- Riesgo general o de apoyo: Este tipo de riesgo se refiere al riesgo de la organización, ausencia de planificación, operativo, seguridad física.

Dado lo anterior es importante mencionar la valoración del riesgo, que se orienta hacia los mecanismos para identificar y tratar los riesgos, dadas las condiciones económicas y de operación que están en constante cambio, y que estos mecanismos deben ir enmarcado en estas variaciones (Mantilla & Blanco, 2005).

De la misma manera se incorpora el riesgo como parte del control interno, dado que permite identificar eventos que puedan afectar a la organización. Todas las organizaciones enfrentan incertidumbre, el reto es saber que cantidad de incertidumbre esta la organización dispuesta a aceptar, con el objetivo de engrosar el valor de los grupos de interés.

En ese sentido se debe evaluar los riesgos por parte de la administración estableciendo controles que den respuesta de manera oportuna a las necesidades, por lo cual el proceso establecido por COSO (2012) para evidenciar los riesgos consiste en:

- Identificar riesgo: Crear una lista de riesgo que abarquen todos los departamentos de la organización así mismo, como la categoría del riesgo.
- Desarrollar criterios de evaluación: Se refiere a evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
- Evaluar los riesgos: Se hace a través de cualitativa y cuantitativa, una vez se tenga la lista de riesgo y su criterio de evaluación.
- Evaluar las interacciones de los riesgos: Se debe hacer un mapeo de la relación de los riesgos, ya que los que indiquen menor impacto pueden tener una relación directa con los de mayor impacto.
- Priorizar los riesgos: Se debe identificar de toda la lista el umbral de tolerancia de cada riesgo y su impacto para así tomar decisiones de cuales riesgo deberá darle prioridad

- Responder a los riesgos: Se genera un análisis de los riesgos priorizados y se determina si se va a aceptar, reducir, compartir o evitar, basado en un análisis costo-beneficio.

En particular el presente trabajo se va a centrar en el riesgo contable y financiero, dado que el objetivo es proponer a través de un mejoramiento en marcha de alertas preventivas donde se identifique el impacto financiero de este incumplimiento.

El análisis financiero se precisa como el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una organización. Esto atañe al cálculo e interpretación de porcentajes, tasa, tendencias, indicadores y estados financieros, los cuales son dispuestos para evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización (Prieto, 2023).

De acuerdo con lo anterior, contar con un buen control interno se direcciona hacia el logro de los objetivos de la organización, garantizando información financiera confiable, cumplimiento de leyes y regulaciones y advirtiendo perdidas de recursos. A nivel organizacional es importante que la alta dirección y toda la organización conciban el control interno dentro de un papel estratégico integrado a la operación de la empresa, permitiendo que se cumpla con lo establecido en cada proyecto, logrando de manera eficiente la optimización de los recursos dados.

### **3.3 Sobre las acciones del practicante**

Mi paso por Arus, en el área de la dirección de planeación financiera, me permitió aprender desde mi rol como practicante y dentro de mis funciones dadas, el alcance del área dentro de la organización, así mismo, se me permitió tomar el proceso desde una postura como empleada, dado que podía tener comunicación directa con el área comercial y así mismo, hacer las observaciones que fueran necesarias para cumplir con mis tareas asignadas. Todo ello con el acompañamiento del equipo de planeación financiera, haciéndome sentir parte importante del proceso.

Así mismo, se me dio acceso a todos los aplicativos y rutas necesarias para poder realizar mi labor sin que tuviera que depender de otra persona, lo que facilitó mis funciones, de igual manera, el poder estar en los espacios como reuniones y capacitaciones de cara a los cambios que se daban en el proceso.

Mi alcance con respecto a la propuesta de las alertas de incumplimiento en la etapa de implementación, se estableció en poner en conocimiento a la dirección de planeación financiera, de las novedades como una notificación de mis hallazgos,

logrando así poder tomar acciones preventivas que no afectaran el inicio de la operación, o el detrimento del margen de oportunidad del proyecto. Se le dio valor y uso al trabajo presentado, lo que significó para mí un reconocimiento dentro del equipo, como un aporte importante al proceso.

En relación al desarrollo del trabajo, no fue posible entrar a identificar novedades y áreas responsables en el incumplimiento de la etapa de implementación, dado mi alcance, que se delimitó a la notificación al director de planeación financiera, ni tampoco, poder construir casuísticas que apuntaran no solo a la identificación de las situaciones, si no, a la retroalimentación con las áreas involucradas y los proyectos más sensibles de la ocurrencia de estas novedades, logrando la prevención de las situaciones que se presenten, o si se dan, sean fáciles de contrarrestar dentro de la misma etapa de implementación. Aquí considero que se pudo llegar más a fondo y presentar un trabajo más completo que involucrara a más áreas, precisando el área comercial, que donde nacen los proyectos de cara al cliente, en la venta

Por otra parte, durante mi proceso de práctica, paradójicamente obtuve mayor aprendizaje todas las veces que cometí errores al enviar informes al director de planeación financiera, dado, que no solo me indicaba de manera puntual el error, para su posterior corrección, si no que, se preocupaba por que la practicante comprendiera el contexto del proceso y así lograr entender el paso a paso, así mismo, las veces que tuve dudas y su posición, no solo fue de escucha, si no su interés por dar las indicaciones claras y concisas.

## **4. Recomendaciones**

### **4.1 A la organización o al área, sobre el proceso**

Se recomienda a la organización que no se centren solo en la etapa de ejecución, si no en las dos etapas que contempla un proyecto, que son, implementación y ejecución, dada que ambas son importantes para lograr el cumplimiento del proyecto. Para este seguimiento se sugiere que se haga, desde el cargo de *controller* financiero, dado, que su rol está en generar un control y vigilancia a cada contrato, y son quienes tienen contacto con los líderes de cada proyecto, facilitando la comunicación y haciendo los alertamientos y notificaciones a las áreas correspondientes, logrando evidenciar dentro de la etapa de implementación las novedades de manera eficiente.

Se recomienda a la dirección de planeación financiera utilizar un sistema de monitoreo evidenciando cuando se vea afectado algún indicador como costo y tiempo, en la etapa de implementación, esto se podría llevar a cabo en la macro de alineación, creando una nueva base con los mismos datos que allí se tienen, como lo son clase de costos, orden interna, fecha e ingresos, costos y gastos, ya que es una herramienta de uso diario, lo cual permitirá estar al tanto de las novedades presentes en esta etapa. Este desarrollo se validaría con el área de tecnología, quienes serían los encargados de ver la viabilidad de este desarrollo. Sin embargo, si el área de tecnología considera que no es procedente, es posible hacer el seguimiento a la etapa de implementación, ya que la macro Alineación tiene los datos necesarios para tal fin y esto lo podría hacer el cargo de controller financiero, teniendo como base cuales ordenes internas cuentan con etapa de implementación y el tiempo para ello.

Se recomienda replantear las políticas que actualmente se tienen definidas para las concertaciones de la venta de nuevos proyectos desde el área comercial, para que, a la hora de ofrecer un servicio al cliente, los comerciales estén asesorados directamente del área de implementación en cada uno de los proyectos y de los expertos que se requiera para cada contrato, ya que, desde esta área, se tiene claridad de los tiempos e implementos requeridos para cada contrato, sin lo anterior no sería posible seguir con el proyecto. Esto como un filtro y un control para la ejecución del contrato, no solo en la etapa de implementación, sino en la etapa de ejecución. Ya que, se evidencio, que el mal dimensionamiento del proyecto en la etapa de implementación repercute en la ejecución de este, en tiempos y costos, afectando el margen de rentabilidad.

## **4.2 A los procesos de práctica**

La experiencia de practica en la organización se evidencia, como un proceso organizado y estandarizado, que permite al practicante desde el primer momento conocer la organización, sus funciones, su política, su cultura, los canales de comunicación, lo cual permite que la adaptación a la organización sea rápida. Así mismo, el paso por el área donde se realizó la práctica fue un constante acompañamiento, por todo el equipo, lo que generó, canales de comunicación directos, para poder desarrollar eficientemente las tareas asignadas, dando responsabilidades practicante dentro del proceso.

Se resalta el interés por hacer sentir al practicante como parte importante de la compañía, permitiendo tener una comunicación directa con las áreas requeridas no solo

para las funciones propias de su quehacer, si no, para novedades como estudio, calamidad familiar, fechas importantes, entre otros.

La compañía Arus SA, tiene un lineamiento claro y definido del proceso y trato hacia los practicantes, y así mismo, los líderes de área que están a cargo de ellos. En definitiva, fue una experiencia laboral y personal altamente gratificante en la que se puso en practica lo aprendido en el aula de clase y no solo aprendí como profesional, sino como ser humano, en constante evolución.

## Referencias

- ARUS SA. (17 de 02 de 2023). Obtenido de <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/5344542/Documentos%20Jur%C3%ADdicos/Actualizados/Codigo%20Buen%20Gobierno%20ARUS.pdf>.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. España: Ediciones Diaz Santos.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Colombia: Eco ediciones.
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de Riesgo (E.R.M.) y la Auditoría Interna*. Colombia: Eco ediciones.
- Greene, W. (1979). *Análisis econométrico*. Mexico: Prentice-Hall.
- Mantilla, S., & Blanco, S. (2005). *Auditoría del Control interno*. Colombia: Eco ediciones.
- Pérez, M., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricia: En busca de una estructura adecuada para la organización*. Colombia: Acimed.
- Prieto, C. (20 de 03 de 2023). *Fundacion para la educacion superior San Mateo*. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Waterhouse Coopers. (2005). *Administración de riesgos corporativos-Marco integrado.Resumen ejecutivo marco*. Federacion Latinoamericana de auditores internos (FLAI).