

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL
MODELO COSO III PARA LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP

RUTH PATRICIA BOHÓRQUEZ CÁRDENAS
Código: 414216216

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
FACATATIVÁ, CUNDINAMARCA, AGOSTO DE 2021

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO
COSO III PARA LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP

RUTH PATRICIA BOHÓRQUEZ CÁRDENAS
Código: 414216216

Trabajo de grado para optar al título de contador público
Monografía

Director
Fermín Andrés Rojas Aponte
Contador Público

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
FACATATIVÁ, CUNDINAMARCA, AGOSTO DE 2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Facatativá, Agosto 30 de 2021

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de grado a mis queridos hija y esposo por todo su amor, sacrificio, dedicación, paciencia y simpatía ya que siempre me hacen creer en mis capacidades y que gracias a su apoyo, comprensión y esfuerzo han sido incondicionales y fundamentales durante esta etapa académica.

A mi ángel en el cielo por darme la sabiduría necesaria para no desfallecer...

De igual manera a todas aquellas personas que durante el proceso académico permanecieron a mi lado motivándome para lograr hacer este sueño realidad.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud profunda a Dios que me muestra su grandeza, bondad y amor al regalarme esta experiencia maravillosa de adquirir conocimiento para poder materializarlo logrando el título profesional tan anhelado.

A mi familia por creer en mí y apoyarme en cada instante de mi vida; porque gracias a sus consejos y enseñanzas he logrado forjar mi vida cumpliendo mis metas y deseos tanto personales como profesionales.

A la universidad de Cundinamarca, agradezco la oportunidad de permitirme la formación académica en tan excelente alma mater de honorable prestigio en la región.

A mis profesores, por aportar sus conocimientos académicos, profesionales y personales que espero me permitan ser competitiva y responsable en el área a desempeñar.

A mi director, el profesor Andrés Rojas por su paciencia y apoyo durante este último peldaño de este propósito.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.1 Sistematización del problema	16
3. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. OBJETIVOS	20
5.1 OBJETIVO GENERAL	20
5.1.1. Objetivos específicos	20
6. ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN	21
CAPÍTULO I	22
7. MARCO DE REFERENCIA	22
7.1 ESTADO DEL ARTE.....	22
7.2.1 Perspectiva de la administración	29
7.2.3 Perspectiva de los auditores externos	30
7.2.4 Perspectiva de los legisladores y reguladores.....	30
7.2.5 Perspectiva profesional.....	30
7.2.6 Control Interno – Informe Coso.....	31
7.2.7 Ley Sarbanes – Oxley.....	32
7.2.8 Modelos de Control Interno.....	33
7.2.9 Modelo COSO.....	33
7.3 MARCO LEGAL O NORMATIVO	43
7.3.1 Ley 142 de 1992. Artículos 46, 47 y 48, 51 y 79.....	48
7.4 MARCO CONCEPTUAL.....	48
7.5 MARCO INSTITUCIONAL	50
Misión	51
Visión.....	52
Organigrama	52

Mapa de procesos.....	52
Ubicación.....	53
8. PROCESO DE LA PLANEACIÓN	55
8.2 DISEÑO METODOLÓGICO	55
8.2.1 Tipo de investigación	55
8.2.2 Método de investigación	55
8.2.3 Técnicas	57
CAPÍTULO II	58
9. EL CONTROL INTERNO ACTUAL EN EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP	58
9.1 DIAGNÓSTICO REALIZADO A LA ENTIDAD	58
9.1.1 Aplicación de cuestionarios	58
9.1.2 TASCOI	87
CAPÍTULO III	89
10. MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP	89
10.1 FILOSOFÍA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP	90
10.1.1 Reseña histórica	90
10.1.2 Valores organizacionales.....	91
10.1.3 Código de ética.....	92
10.1.4 Estrategia organizacional.....	92
10.1.5 Objetivos Estratégicos	93
10.1.6 Estructura organizacional	94
10.1.7 Mapa de Procesos	88
10.2 ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	89
10.2.1 Gestión de riesgos	89
10.2.2 Valoración de Riesgos	91
10.2.3 Actividades de control gerencial	94
10.2.4 Comunicación organizacional	96
10.2.5 Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno.....	97
10.2.6 Indicadores de gestión administrativa.....	99
10.2.7 Procedimiento de auditoria	100
10.3 RECURSOS HUMANOS	103
10.3.1 Políticas de gestión del talento humano	103
10.3.2 Manual de procedimientos área de recursos humanos	105
10.3.3 Descripción de cargos de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP	109
10.3.4 Seguridad y Salud en el trabajo	118
10.3.5 Gestión de riesgo para el área de recursos humanos	119
10.4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA.....	120
10.4.1 Manual de procedimientos para el área contable y financiera	120
10.4.2 Gestión del riesgo para el área contable y financiera	126

11.5	ÁREA COMERCIAL Y DE VENTAS	128
11.5.1	Procedimiento para la venta de combustible	128
10.5.2	Identificación de riesgos para el área de ventas y comercialización....	129
10.6	OPERACIONES.....	130
10.6.1	Procedimiento para el almacenamiento y control de inventarios	130
10.6.2	Identificación de riesgos para el área de operaciones.....	131
11.	CAPACITACIÓN A TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LAS DIFERENTES ÁREAS Y PROCESOS..	133
11.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	133
11.2	FASES DE LA CAPACITACIÓN.....	133
11.3	DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.....	134
11.4	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	135
11.5	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	137
11.6.	INDICADORES.....	137
12.	CONCLUSIONES.....	139
13.	RECOMENDACIONES	141
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	158

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco Integrado COSO III. Principios y puntos de enfoque	38
Tabla 2. Normograma Empresas de Servicios Públicos domiciliarios	44
Tabla 3. Distribución de empleados por áreas	51
Tabla 4. Equivalencia de cuestionarios	58
Tabla 5. Valoración de cuestionario	59
Tabla 6. Cuestionario aplicado a la gerencia	68
Tabla 7. Objetivos de la aplicación de cuestionarios en las diferentes áreas.	73
Tabla 8. Área de recursos humanos	73
Tabla 9. Área de Contabilidad.....	77
Tabla 10. Área de Ventas	79
Tabla 11. Operaciones de la planta	83
Tabla 12. Resultados del diagnóstico	85
Tabla 13. TASCOTI de Empresa Mixta de Gas SAS ESP	87
Tabla 14. Contenido del manual de control interno para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP	90
Tabla 15. Análisis de Riesgos.....	90
Tabla 16. Calificación de riesgo	91
Tabla 17. Clasificación del impacto.....	91
Tabla 18. Probabilidad y valor de los riesgos.....	93
Tabla 19. Gestión de riesgos	93
Tabla 20. Medios de comunicación.....	96
Tabla 21. Indicadores de gestión	99
Tabla 22. Procedimiento de auditoria.....	102
Tabla 23. Políticas de administración del talento humano.....	104
Tabla 24. Manual de procedimientos para el área de recursos humanos	105
Tabla 25. Procedimientos de contratación	105
Tabla 26. Procedimiento para liquidación de nómina.....	107
Tabla 27. Procedimiento para capacitación del talento humano	108
Tabla 28. Descripción del Cargo: Gerente General.....	109
Tabla 29. Descripción del Cargo de Contador	111
Tabla 30. Descripción del cargo de asistente de gerencia	112
Tabla 31. Descripción del Cargo de auxiliar contable	114
Tabla 32. Descripción del cargo de auxiliar de recursos humanos.....	115
Tabla 33. Descripción del cargo de auxiliar administrativo.....	116
Tabla 34. Gestión del riesgo para el área de recursos humanos	119
Tabla 35. Manual de procedimientos para el área contable y financiera	120
Tabla 36. Causación de facturación.....	121
Tabla 37. Impuestos	122
Tabla 38. Presupuesto.....	123
Tabla 39. Conciliaciones bancarias	124
Tabla 40. Actividades de tesorería.....	125
Tabla 41. Actividades de Cartera.....	125

Tabla 42. Identificación de riesgos para el área contable y financiera.....	126
Tabla 43. Procedimiento para la venta de combustible	128
Tabla 44. Identificación de riesgos para el área de ventas y comercialización	129
Tabla 45. Procedimiento para el almacenamiento y control de inventarios	130
Tabla 46. Identificación de riesgos para el área de operaciones.....	131
Tabla 47. Plan de Capacitación	136

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Modelo Coso III	36
Ilustración 2. Organigrama actual	52
Ilustración 3. Mapa de Procesos actual	53
Ilustración 4. Ubicación geográfica de la empresa	53
Ilustración 5. Resultados área de recursos humanos.....	76
Ilustración 6. Resultados área de Contabilidad	79
Ilustración 7. Resultados área de Ventas.....	82
Ilustración 8. Resultados operaciones de la planta	84
Ilustración 9. Organigrama.....	87
Ilustración 10. Mapa de Procesos.....	88
Ilustración 11. Acciones para el tratamiento de los riesgos.....	94

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de check list de documentos para contratación	158
Anexo B. Formato de nómina mensual	159
Anexo C. Formato de evaluación de capacitación	160
Anexo D. Formato de control de proveedores.....	161
Anexo E. Formato de conciliación bancaria	162
Anexo F. Formato de cronograma de pagos mensuales.....	163
Anexo G. Formato de informe de cartera.....	164

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la realización de un sistema de control interno, desde los lineamientos planteados por el modelo COSO III, para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP. Con este propósito se llevó a cabo un análisis desde los 5 componentes y 17 principios que integran el marco integrado de control a partir del cual, se identificaron las principales cuestiones que deben resolverse para la organización y que dieron origen a la elaboración de un manual que integra estrategias para las áreas de administración general, recursos humanos, contable y financiera, comercial y ventas, y de operaciones que, busca contribuir al mejoramiento de la empresa en lo referente al control interno.

Por último, se presenta una propuesta para capacitar a todo el talento humano que hace parte de la empresa acerca de los requerimientos establecidos en el manual de control interno para las diferentes áreas y procesos, tales como procedimientos, instructivos y formatos, en función de garantizar la apropiación de las herramientas y la permanencia de este sistema en el tiempo.

PALABRAS CLAVE: Control Interno, Manual, Procedimientos, Políticas contables, administración.

ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out an internal control system, based on the guidelines established by the COSO III model, for the gas mixed business SAS ESP. For this purpose, an analysis was carried out from the 5 components and 17 principles that make up the integrated control framework from which the main issues that must be resolved for the organization were identified and which led to the development of a manual that integrates strategies for the areas of general administration, human resources, accounting and financial, commercial and sales, and operations that seeks to contribute to the improvement of the company in relation to internal control.

Finally, a proposal is presented to train all the human talent that is part of the company about the requirements established in the internal control manual for the different areas and processes, such as procedures, instructions and formats, in order to guarantee the appropriation of the tools and the permanence of this system over time.

KEY WORDS: Internal Control, Manual, Procedures, Accounting Policies, administration.

INTRODUCCIÓN

La importancia del sistema de control interno dentro de las organizaciones toma cada vez más auge e importancia, producto de los diferentes cambios en las dinámicas organizacionales que demandan el diseño de estrategias para enfrentar la competencias y los diferentes riesgos a que están expuestas. En tal razón, se hace necesario que los administradores cuenten con herramientas, que contribuyan con el buen funcionamiento de las empresas, para dar cumplimiento efectivo a los objetivos y metas organizacionales.

La Empresa Mixta de Gas SAS ESP es una empresa que se dedica a la comercialización de gas licuado de petróleo – GLP y a la venta de artículos relacionados. Fue constituida en enero de 2016, y tiene como domicilio principal el kilómetro dos vía puente piedra, en el municipio de Madrid Cundinamarca y cuenta actualmente con diez (10) empleados directos y otros 20 distribuidores minoristas como contratistas. Actualmente no cuenta con un sistema de control interno para las diferentes áreas que la integran, por lo cual se adelanta el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III, una de las metodologías de control con mayor aplicabilidad.

Este modelo de control interno está integrado por cinco componentes que son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Para el desarrollo del trabajo se partió de la aplicación de cuestionarios a todas las áreas que la integran, seguidamente se elaboró un manual de control interno basado en el modelo COSO III para contribuir con el mejoramiento del desarrollo de las operaciones realizadas por la empresa, para finalizar con una propuesta de difusión y comunicación de estos referentes a todos los colaboradores.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la Empresa Mixta de Gas SAS ESP no cuenta con un sistema de control interno establecido, ni mecanismos que permitan ejercer la supervisión de los procesos que se llevan a cabo en las áreas contable, administrativa, operacional y comercial. Esta deficiencia es evidenciada a partir de la ausencia de manuales de procesos, procedimientos y la definición de cargos, lineamientos que impiden validar el cumplimiento de las actividades, limitan la gestión de riesgos y un control interno eficiente que favorezca la implementación de acciones correctivas para mantener el mejoramiento continuo..

Esta situación ha generado para la empresa:

- Desperdicios de producto GLP que produce pérdidas económicas,
- Pagos extemporáneos a proveedores afectando los vínculos comerciales establecidos,
- Reportes de información con inexactitud o retraso a entidades externas, lo que provoca sanciones o multas,
- Manejo del archivo y de la documentación inadecuado que genera pérdida de soportes e información,
- No se realiza trazabilidad en las actividades ejecutadas por áreas para establecer los puntos álgidos o riesgosos y los impactos de estos.
- Pérdida de activos por falta de control e inventario

De acuerdo con lo anterior, se considera necesario elaborar el sistema de control interno para la Empresa Mixta De Gas SAS ESP orientado a la implementación de herramientas adecuadas de supervisión, control y revisión de los procesos. Siendo la herramienta COSO III, “un medio eficaz para la planeación de actividades y el establecimiento de estándares que aseguran la calidad, la protección de los activos de la empresa y permite establecer medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempos” ¹, promoviendo la gestión en todos los niveles organizacionales y

¹ MUNCH, Lourdes; Evaluación y Control de Gestión: la garantía de la productividad

estableciendo directrices para la toma de decisiones, el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué sistema de control interno se debe implementar en la Empresa Mixta De Gas SAS ESP, que contribuya al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos, a la vez que se disminuyan los riesgos a los que está expuesta la organización?

2.1 Sistematización del problema

- ¿Cómo establecer el sistema de control interno adecuado para la Empresa Mixta De Gas SAS ESP?
- ¿Por qué se debe determinar la importancia del diseño e implementación de un sistema de control interno en la empresa Mixta De Gas SAS ESP?
- ¿Cuáles son las principales falencias que se presentan en la empresa en las áreas de: recurso humano, contable, comercial y operacional?
- ¿Qué importancia tiene estructurar la administración de los riesgos de la organización, y cómo el control interno ayuda a la mitigación de estos?

3. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para diseñar el modelo de sistema de control interno para la Empresa Mixta De Gas SAS ESP, se pretende mejorar la calidad de los procesos diseñando el manual que los soporte; para generar una mejor administración de los riesgos inherentes a la práctica empresarial, es por esto por lo que para el diseño e implementación de este se tuvo como limitaciones durante el proceso tanto del diseño como de la implementación:

- Falta de cultura empresarial orientada a establecer prácticas documentadas para el desarrollo de los procesos.
- Recolección de información y su registro con atraso, inconsistencia, en mal estado, omisión o faltante.
- Definición de roles y responsabilidades en las diferentes áreas; dado a las funciones muy amplias y poco establecidas.
- Elaborar formatos, instructivos o procedimientos que no lleguen a ser aceptados por la parte gerencial de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Implementar un sistema de control interno al interior de una organización es una herramienta clave, fundamental y útil ya que al ser un método de autocontrol le permite a toda la estructura empresarial el logro de los objetivos institucionales y la permanencia en el mercado al obtener un mayor control sobre los riesgos inherentes a su actividad económica, bien sea para tratar de reducir, mitigar o corregir su impacto durante el desarrollo de los procesos.

En este sentido el Modelo de Control Interno se convertirá en un eje de administración del riesgo como herramienta de gestión gerencial disminuyendo la incertidumbre de errores potenciales en el desarrollo de las dinámicas organizacionales.

Para Munch², las principales ventajas que ofrece un Sistema de Control Interno son:

- “Disminución de desperdicios.
- Aprovechamiento del tiempo y el establecimiento de políticas de operación adecuadas.
- Comprobación de la exactitud de la información
- Establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas
- Ayuda a alcanzar las metas de desempeño y productividad y evitar pérdida de recursos; a obtener información financiera más confiable.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones, evitando así posibles daños a la reputación o imagen”.

Dicho de ese modo, el Sistema de Control Interno que se propone, aportará a la Empresa Mixta de Gas SAS ESP un manual que servirá como instrumento para el control de los procesos, que le orientará para determinar las acciones por mejorar y generar los correctivos oportunamente y así evita entorpecer el logro de los objetivos misionales propuestos, de igual forma se ahorrará tiempos en el desarrollo de procesos contables, administrativos y operativos que se realizan al interior de la organización.

Además, servirá como una herramienta útil para la toma de decisiones desde el

² Ibíd. 25

nivel gerencial hasta el operativo que permite una mayor eficiencia, competitividad y confiabilidad en el sector del GLP; así como, le generará un mayor uso de los recursos económicos y humanos por lo que ilustrará y orientará en la detección y corrección a tiempo de desviaciones y contrariedades surgidas al interior de la entidad.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno para la Empresa Mixta De Gas SAS ESP, basado en el modelo COSO III para fortalecer los procesos de gestión, con efectividad en las operaciones y dando cumplimiento a la normatividad.

5.1.1. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la organización en cuanto a su estructura y los procesos desarrollados a través de una encuesta y un cuestionario, para evaluar los cinco componentes y los diecisiete principios del modelo enunciado.
2. Elaborar el manual de control interno basado en el modelo COSO III para contribuir con el mejoramiento del desarrollo de las operaciones realizadas por Empresa Mixta de Gas SAS ESP.
3. Capacitar a todos los colaboradores de la entidad acerca de los requerimientos establecidos en el manual de control interno para las diferentes áreas y procesos, tales como procedimientos, manuales, instructivos, entre otros, para la funcionalidad de este.

6. ÁREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de monografía está basado según el acuerdo No. 002 de agosto de 2016 y Acuerdo No. 009 de agosto 2010 proferidos por el Consejo de Facultad y Consejo Superior de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de La universidad de Cundinamarca; que establecen los lineamientos y guía para opciones de grado así:

ÁREA: Contable y Gestión Financiera

LÍNEA: Organización Contable y Financiera

CAPÍTULO I

7. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo se enfoca en los diferentes marcos de referencia y teorías enunciadas por algunos autores, que permiten contextualizar el tema de control interno y las algunas apreciaciones dadas a este tema.

7.1 ESTADO DEL ARTE

Actualmente se tienen establecidos mecanismos orientados a evaluar y fortalecer el sistema de control interno en las organizaciones, dentro del levantamiento de información; para el presente proyecto de grado, se identificaron los siguientes trabajos adelantados en la academia como base para la estructuración del diseño del modelo de control interno basado en el COSO III para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP:

1. Este diseño se apoyó en parte al realizado con anterioridad por estudiantes del alma mater Universidad de Cundinamarca ya que ellas estructuran un sistema de control interno para una empresa con falencias muy similares a las detectadas en Empresa Mixta de Gas SAS ESP además de las condiciones estructurales de las dos empresas. Lo cual permitió una mejor comprensión del entorno organizacional y orientación que se le dio a este proyecto monográfico.

2 También se tuvo en consideración el trabajo de grado diseñado por Arévalo 2017³ ya que se considera abarca los cinco componentes y los diecisiete principios inherentes al modelo coso III que se utilizó para esta monografía lo cual lo hace ser muy completo, objetivo y oportuno para la elaboración de este documento.

3 Se tuvo en cuenta la implementación de un sistema de control interno elaborado por Arzapalo, Mejía y Sánchez 2016⁴ ya que al ser una empresa

³ AREVALO, Saray C. Diseño e implementación del control interno para la empresa Inversiones del Camino SAS. Facatativá : Repositorio Institucional Universidad de Cundinamarca, 2017

⁴ ARZAPALO L, Susony N, MEJÍA A, Osnar E, SÁNCHEZ P, Karla M, implementación de un sistema de control interno para la gestión de procesos de la empresa FIDUCIARIA MELO, Lima, Perú, 2014.

ubicada en América del Sur tiene condiciones y características similares y de relevancia al sector empresarial colombiano que aporta de manera significativa al proyecto monográfico que se adelantó.

4. Así mismo, para la producción de este compendio académico se tuvo en cuenta el trabajo adelantado por Catacora y Loayza 2014⁵ en el cual para el caso Boliviano se elaboran para las empresas unos reglamentos específicos para un determinado sistema ya sea en la parte operacional, administrativa, contable o de cualquier área determinada que para el caso nuestro lo resumimos en un sistema de control interno; este tiene la misma aplicación y persigue los mismos fines en las organizaciones; por ello su importancia y relevancia

7.2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen percepciones significativas para definir un sistema de control interno, su importancia dentro de la organización y el impacto que se puede presentar por no tener un sistema definido. Según Lourdes Munch⁶ “El control interno se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son: la obtención de información correcta y segura, la protección de los activos de la empresa y el aseguramiento de la eficiencia en la operación.”

Además, asegura que⁷ “el control interno es el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos de una organización con seguridad razonable. El Control Interno se obtiene a través de la aplicación de 5 factores: ambiente de control, administración de riesgos, sistemas de información y comunicación, procedimientos y vigilancia”. De igual forma indica que⁸ “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621973/Sanchez_PK.pdf?sequence=2&isAllowed=y

⁵ LOAYZA P, Brígida, CATACTORA M, Graciela E. Diseño y elaboración de los reglamentos específicos del sistema de programación de operaciones, sistema de organización administrativa y sistema de administración de personal del servicio nacional de verificación de exportaciones-senavex”. La Paz Bolivia, 2014: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/4705/TD-1245.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁶ MUNCH, Lourdes; Evaluación y Control de Gestión: la garantía de la productividad organizacional. Biblioteca de Administración Trillas, primera Edición. México. 2005. P. 23

⁷ *Ibíd.*, P. 31

⁸ *Ibíd.*, P. 32

John Willingham y D.R. Carmichael⁹ señalan que “el Control Interno es el proceso en el cual se previene y detectan errores de tipo contable. Su objetivo principal debe ser el aseguramiento de la exactitud y confiabilidad de la información contable, protegiendo los activos, de manera que se logre la eficiencia operativa y el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización...”.

“...El control interno comprende el plan de la organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia...”.

“Los objetivos del control contable son controlar el flujo de transacciones a través del sistema contable y proteger los activos relacionados. La definición comprende cuatro aspectos de estos objetivos: autorización de transacciones, registro de estas, acceso restringido a los activos y comparaciones de contabilidad”. Así mismo, la percepción generalizada de los anteriores autores nos orienta hacia un control interno basado solamente en la parte de contabilidad, pero descuida un poco ó no es muy claro en relación con la parte de operaciones y administración; lo cual sujeta un poco ya que se requiere analizar estos aspectos para el caso de la empresa objeto de este trabajo.

El profesor Mexicano Abraham Perdomo¹¹ ilustra el Control Interno como el “plan de la organización entre contabilidad, procedimientos de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Para este autor, los objetivos del control interno son:

Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, localizar errores administrativos, contables y financieros, proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión, promover la eficiencia del personal, detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc., mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación a través de pruebas y estimación de las cuentas sujetas a auditoria, etc. Según él

⁹ WILLINGHAM, John; CARMICHAEL, D.R; Auditoria conceptos y métodos. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1982, P. 93

los elementos del control interno son siete: Organización, catálogo de cuentas, sistema de contabilidad, estados financieros, presupuestos y pronósticos, entrenamiento, supervisión.

Para Perdomo¹⁰ la importancia del control interno radica en que “todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros”¹¹.

Un autor como el profesor Yanel Blanco¹², quien define el control interno como “el proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia u otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”¹³

Para este autor colombiano el control interno es una actividad que se realiza por seres humanos que pretenden mejorar el desarrollo de procedimientos y actividades realizadas en pro del logro de los objetivos organizaciones y no es simplemente un compendio de normatividad y por ende no es garantía de la no ocurrencia de riesgos.

Además, aclara que por bien cimentado o robustecido que sea un sistema de control interno al interior de una entidad; siempre pueden presentarse procesos y circunstancias que conlleven a cometer errores y a emitir juicios sesgados dado el manejo dado por los individuos.

Asegura que cada organización tiene objetivos, propósitos y metas diferentes lo cual varía según la actividad que realiza, el tamaño, su capital y demás

¹⁰ PERDOMO MORENO, Abraham. Fundamentos de control interno. Novena edición. Editorial Cengage Learning Editores. Bogotá. 2009, P. 15

¹¹ Ibid, P. 19

¹² BLANCO LUNA, Yanel. Normas y procedimientos de la auditoría integral. Editorial Eco Ediciones. Bogotá. 2009

¹³ CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill. 1997, P. 134

particularidades, por ello distingue las siguientes tres categorías¹⁴:

- Operaciones: relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad.
- Información financiera: relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento: relativo al cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Blanco Luna ilustra en su libro los componentes del control, y sugiere que, los componentes estarán ligados al estilo propio de cada administración y del modo de gestión que se le quiera dar a la entidad. Estos componentes son:

1. Ambiente de control: En el señala, a todos los aspectos que deben ser los parámetros de conducta de todos los individuos intervinientes en los procesos, tales como: valores éticos, conciencia por ser competentes, idoneidad e independencia de quienes ejercen el control, distribución de jerarquías y responsabilidades, políticas de personal, entre otras.
2. Procesos de valoración de riesgos de la entidad: Sugiere que la presentación de estados financieros trae consigo riesgos inherentes y la forma en que la entidad puede estar influenciada por cambios en el entorno operacional, nuevos personal, sistemas de información y tecnológicos nuevos y modernizados, nuevas ideas de negocio y de productos, reestructuración empresarial, nuevas normas en contabilidad, etc.
3. Los sistemas de información y comunicación: Señala la influencia eficaz en la toma de decisiones que los sistemas de información y de comunicación ejercen en la empresa a partir del procesamiento oportuno de datos e información. También advierte la importancia de promover en todas las partes que componen la entidad la influencia de la comunicación asertiva para entender su rol en cada proceso y la interacción que se da uno a uno en el ciclo operacional entendiendo que se interrelacionan los procesos.
4. Los procedimientos de control: Resalta la importancia de tener estructurados y plasmados diferentes procedimientos para establecer las actividades desarrolladas, conocer su impacto, riesgos, fortalezas, y el enfoque en cada área.
5. La supervisión y el seguimiento de los controles: Advierte la necesidad de estar verificando y supervisando en forma periódica el sistema de control

¹⁴ *Ibíd.*, P. 136

interno, para garantizar y asegurar que los procedimientos estén siendo efectivos en el tiempo o de lo contrario tomar las acciones correctivas de cada caso¹⁵.

El Profesor Alonso Cepeda¹⁶ es otro autor nacional, quien enuncia que el Control Interno habla de “comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados”. Igualmente, Cepeda afirma indica que un control va desde lo contable a lo administrativo. Los controles contables comprenden el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable, con el objeto de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para: a) facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. b) lograr salvaguardar los activos. c) poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- El acceso a los activos solo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Entiende Alonso Cepeda¹⁷ el Control Interno como “el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos”.

Dicho de ese modo, para el autor es claro que cuando la organización decide elaborar e implementar un sistema de control interno, no solo debe tener en cuenta los aspectos legales, normativos, evaluar las operaciones desarrolladas y tener claridad sobre los objetivos institucionales, sino que también debe estar

¹⁵ BLANCO LUNA, p. 63

¹⁶ CEPEDA ALONSO, p. 37

¹⁷ *Ibíd.*, p. 78

interconectado en toda la entidad para potencializar los resultados empresariales que se puedan dar.

Cepeda, denota en su publicación como objetivos para el control interno lo siguiente:

- Proteger los recursos de la organización, buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que les puedan llegar a afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Garantizar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, a su vez detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales se hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

El marco de referencia integrado del informe COSO define el control interno como “un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: que se cumplan los objetivos básicos de la organización, salvaguarden sus recursos. Estos últimos son los activos de la empresa y los bienes de terceros que se encuentran en poder de la organización.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Incluyen leyes, estatutos,

- reglamentos o instrucciones a los que se está sujeta la organización”.¹⁸
- Fiabilidad de la información contable

Así mismo, diferentes autores han ilustrado aportes relacionados con las diferentes perspectivas de control interno al interior de las organizaciones desde diferentes perspectivas y enfoques, como son el enunciado por Mantilla y otros:

7.2.1 Perspectiva de la administración¹⁹

La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos. Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.

Toda organización en cabeza de la administración encuentra gran apoyo en el control interno, ya que este le asegura un mayor cumplimiento en diferentes aspectos como son ambientales, sociales y legales. Esto le permite estar al tanto de la regulación y su acatamiento generándole un mejor posicionamiento en el mercado en el cual se incursiona.

7.2.2 Perspectiva de los auditores internos²⁰

Define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.

¹⁸ MONTES S. Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio, MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. Auditoría y Control de Gestión. Universidad del Valle – Universidad Libre de Colombia Seccional Cali. Santiago de Cali. 2008, P. 85

¹⁹ MANTILLA, Samuel. Auditoría del Control Interno. Bogotá: Eco Ediciones, 2009, P. 31

²⁰ Ibdj, p. 135

7.2.3 Perspectiva de los auditores externos²¹

Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa de la entidad.

7.2.4 Perspectiva de los legisladores y reguladores²²

Los legisladores y las agencias reguladoras han desarrollado distintas definiciones del control interno de acuerdo con sus responsabilidades. Esas definiciones generalmente se relacionan con los tipos de actividades monitoreadas, y pueden abarcar la consecución de las metas y objetivos de la entidad, requerimientos de información, uso de recursos en cumplimiento de leyes y regulaciones, y la salvaguarda de recursos contra desperdicios, pérdidas y malversación.

7.2.5 Perspectiva profesional²³

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

La concepción dada por Mantilla es muy amplia y contempla diferentes aspectos que involucran áreas generalizadas de quienes forman parte o son factores en la regulación, normatividad, diseño e implementación en la parte externa e interna de las empresas. Por ello el control interno obedece a unos elementos sustanciales que se incluyen dentro de sus objetivos, como son:

- Operacionales: Se refieren a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización incluyen objetivos de rendimiento y rentabilidad, evaluación de programas, proyectos, operaciones, actividades y la preservación del patrimonio de pérdidas por abuso, mala gestión, errores,

²¹ Ibid, p. 140

²² Ibid, p. 148

²³ Ibid, p. 156

fraudes, y/o irregularidades, etc.

- **Financieros:** Se refieren a la preparación de los Estados Financieros y otra información de gestión y a la prevención de la falsificación de la información proporcionando fiabilidad de la información financiera.
- **De cumplimiento:** Relacionados con la observancia de leyes, instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes²⁴.

Los anteriores autores, aportan las herramientas esenciales para la elaboración del manual del sistema de control interno para la Empresa Mixta De Gas SAS ESP, ya que brinda una orientación relacionada con los objetivos que se buscan con la implementación al interior de una organización de un sistema que le ayude a reconocer su situación actual en cuanto a riesgos se refiere y las posibles alternativas para corregirlos e implementar diferentes posibilidades de detección, control y vigilancia de los mismos.

En la búsqueda de información relacionada con los modelos de control interno, se encuentran innumerables e importantes aportes investigativos acerca de este tópico, abundantes autores han desarrollado otras contextualizaciones de los sistemas con el objeto de dar solución a diferentes problemáticas que afrontan las organizaciones públicas privadas y el Estado.

El estudio del sistema de control interno interesa a los directivos y a todos aquellos que generan valor mediante oferta de productos o servicios, pues “son responsables de establecer y mantener un sistema de control interno eficaz, que asegure el logro de los objetivos previstos, la custodia de los recursos, el cumplimiento de las leyes y normas jurídicas y la obtención de información fiable”²⁵. Por ello, resulta importante para todo tipo de entidad sea pública o privada políticas control que le permita reducir los riesgos y los impactos de estos en el desarrollo del objeto social empresarial para obtener los mejores resultados.

7.2.6 Control Interno – Informe Coso

Por medio del cual se establece la estructura conceptual del control interno.

²⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN, Control Interno, 2010, <http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>

²⁵ ESPAÑA. INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. Legislación Presupuestaria y Contabilidad Pública. 1997. párr. 2.1.2

Aporta una estructura conceptual muy sólida y amplia, al punto que se ha convertido en el primer estándar de referencia en el mundo entero²⁶ al ser adoptado por empresas de todos los sectores económicos.

COSO es un estándar sólido, amplio y estructurado que le aporta a la mayoría de las empresas un soporte fundamental para el establecimiento, diseño y mantenimiento del sistema de control interno al interior de sus organizaciones.

Su adaptabilidad y comprensibilidad (con los cuatro modelos que en la actualidad existen), permite que se pueda implementar el que a libre elección desee la administración para el logro de sus metas.

7.2.7 Ley Sarbanes – Oxley

Esta norma, aunque establece parámetros para el mercado de valores de los Estados Unidos, su oportunidad y calidad conceptual le han permitido ser acogida como uno de los principales direccionadores del control interno en el mundo presente. Recoge la estructura conceptual del modelo COSO, si bien es cierto que le añade dos elementos realmente nuevos: la auditoria del control interno y los niveles entendidos no con la perspectiva organizacional - gerencial de COSO, sino como estratificación del mismo control interno²⁷.

La ley se promulgó para contribuir con la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones en todo el ámbito internacional y que cotizaran en la bolsa de valores, basado en principios lógicos como la equidad, la honestidad, la solidaridad y la justicia en pro de la comunidad en general.

Es importante el nombrar esta ley ya que, contempla procedimientos que orientan a la dirección para: establecer una estructura organizacional, división de funciones, políticas empresariales, directrices estratégicas, la administración de riesgos, manejo de la información y los reportes, infraestructura tecnológica; ya que si se hace una apología entre esta ley y el modelo COSO III, resultan ser muy similares entre sí: por los compromisos que debe adquirir la dirección en esta ley y los componentes del modelo nombrado anteriormente.

²⁶ 26 MANTILLA B., Samuel Alberto. Auditoria del Control Interno, Segunda Edición. Bogotá. Eco Ediciones. 2009, P. 74.

²⁷ *Ibíd.*, p. 34

7.2.8 Modelos de Control Interno

En esta sección, se mencionarán los modelos COSO I, II y III; realizando énfasis especial en este último, ya que es en el que se cimienta este trabajo:

7.2.9 Modelo COSO

Por sus siglas en Ingles Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una comisión que se constituyó el año 1985 en EEUU y está conformada por representantes de cinco organizaciones privadas Norteamericanas (American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos, American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros) Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas, Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones, Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas)), las cuales adelantan temas intelectuales acerca de la gestión del riesgo empresarial, mitigación y disminución de prácticas fraudulentas y el control interno²⁸.

El COSO dedicado a expedir orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude; enfocados para mejorar el desempeño organizacional bajo la supervisión lo cual ayuda a reducir el riesgo de fraude en las organizaciones facilitando el éxito en el futuro.

7.2.9.1. Modelo COSO I

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe: Internal Control-Integrated Framework - Marco Integrado de Control Interno, COSO I²⁹, orientado a establecer una definición común de control interno y

²⁸ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis del informe COSO I y II; segunda edición. Bogotá D.C.: Eco Ediciones, 2006, 27p. 18 Ibid., p. 28 Recuperado de: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

²⁹ Ibid, p. 27

proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades mediante cinco componentes. Ha sido utilizado por diferentes empresas a nivel mundial y es considerado como uno de los responsables de:

- “Servir de guía en los procesos de elaboración de sistemas de control interno
- Facilitar los procesos de evaluación y seguimiento para el mejoramiento continuo de los mismos³⁰”.

7.2.9.2. Modelo COSO II

Más adelante, “en septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO- ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo³¹”.

Este estándar incluye lo enunciado en el COSO I en gran parte y le adiciona las disposiciones de la Ley Sarbanes - Oxley, constituyéndolo como el Marco Integrado de Administración del Riesgo Empresarial ya que profundiza a través de sus componentes en la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo (tanto positivo como negativo, amenazas y oportunidades) dándole prioridad a la visión por sobre la del riesgo, aplicando ocho componentes.

7.2.9.3 Modelo COSO III

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son:

- “Aclarar los requerimientos del control interno;
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos;
- y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión

³⁰ Ibid, p. 5

³¹ Ibid, p. 5

de informes”³².

Con la última modificación se introdujo los siguientes cambios al momento de su actualización lo cual le permite a la entidad una mayor cobertura de los riesgos:

1. Estableció 17 principios aplicados a los cinco componentes del control interno.
2. Realizó la actualización entorno a la globalización de los mercados y de las operaciones
3. Extendió el objetivo de los informes financieros
4. Determinó el tipo de actividades de control por niveles
5. Formuló la competitividad para los distintos modelos de negocio

Lo anterior le facilita a todo el entorno organizacional la prevención de fraudes, minimizar los riesgos y sus impactos, realizar los ajustes y cambios necesarios a todas las áreas y procesos desarrollados, así como apoyar al cumplimiento de la parte de normatividad legal vigente.

Este modelo COSO se estructura en los siguientes Componentes para el cumplimiento de los objetivos:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de información y comunicación
- Supervisión y seguimiento³³

³² *Ibíd.*, p. 8

³³ GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. Capítulo III, Marco integrado COSO,p. 19

Ilustración 1. Modelo Coso III



Fuente: VILLA MAURA, Cesar, VARGAS ULLOA, Diana, Marco integrado de control interno, COSO III, [imagen. Colombia: Revista científica. 2016. p. 36. [Consultado: 26 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://docplayer.es/93200824-Marco-integrado-de-control-interno-coso-iii.html>

Cuenta con los siguientes 17 principios³⁴ que sirven para estructurar y apoyar los componentes anteriores:

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
2. Ejerce responsabilidad de supervisión
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad
4. Demuestra compromiso para la competencia
5. Hace cumplir con la responsabilidad
6. Especifica objetivos relevantes
7. Identifica y analiza los riesgos
8. Evalúa los riesgos de fraude
9. Identifica y analiza cambios importantes
10. Selecciona y desarrolla actividades de control
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
12. Se implementa a través de políticas y procedimientos
13. Usa información relevante
14. Comunica internamente
15. Comunica externamente
16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

³⁴ MANTILLA B., Samuel Alberto. Auditoría del Control Interno, Segunda Edición. Bogotá. Eco Ediciones. 2009, P. 32

17 Evalúa y comunica deficiencias

El control interno se caracteriza por ser un modelo que integra y dinamiza la entidad; llevado a cabo y dirigido por la administración e incorporar a todas las personas de la entidad proporcionado un grado de seguridad razonable en las operaciones, la información y el cumplimiento³⁵

Este modelo está estructurado bajo cinco componentes, diecisiete principios, y ochenta y ocho enfoques, los cuales tienen como objetivo primordial reducir a lo más mínimos los riesgos que interfieran en el logro de los objetivos misionales propuestos permitiendo así eficacia y eficiencia en las operaciones desarrolladas (objetivos operacionales), confiabilidad de la información financiera (objetivos de información financiera) y el cumplimiento leyes, reglamentos y políticas (objetivos de cumplimiento) ; siendo estos tres los objetivos o aspectos básicos del control interno para las organizaciones.

Los aspectos más relevantes de este modelo son:

- Depende de cada entidad la estructura dada al diseño del sistema de control interno y el modelo a implementar. Dependerá de los objetivos a alcanzar.
- Genera mayores expectativas y exigencias para la administración.
- Compromiso de todas las partes que integran la organización
- Rendición de informes periódicos por áreas
- Los componentes y principios deben estar integrados y entrelazados al estructurar el modelo y debe realizarse trazabilidad en el cumplimiento de estos.
- Otorga seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos
- Los errores humanos forman parte del proceso y la detección oportuna permite reestructurar procesos Todos los aspectos que se asocien al modelo de negocio ya sea internos o externos deben tenerse en cuenta para la elaboración del sistema³⁶.

A continuación, se describen los cinco componentes asociados al modelo COSO III con sus respectivos principios e interpretación dada mediante el diseño de la siguiente tabla:

³⁵ GONZÁLEZ MARTÍNEZ, p.8

³⁶ *Ibíd.*, p. 10

Tabla 1. Marco Integrado COSO III. Principios y puntos de enfoque

Componente	No.	Principio	Enfoques	Comentario
ENTORNO DE CONTROL	1	La organización demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece el tono de la gerencia 2. Estándares de conducta 3. Evalúa la adherencia a estándares de conducta 4. Aborda y decide sobre desviaciones de forma oportuna 	<p>En este componente, la administración juega un papel fundamental ya que es quien estructura el rumbo del modelo, generando la conciencia, cultura y disciplina entre los trabajadores para aplicarlo y deberá velar y brindar herramientas para el cumplimiento del rol de cada uno dentro de la organización. Así mismo, presenta los factores internos y externos que pueden llegar a influenciar la aplicación del modelo en la entidad.</p> <p>En él, se consagran las normas, procesos y estructuras que son la base del sistema de control interno para la entidad; orientada a la estructura organizacional, la división del trabajo, y asignación de responsabilidades, el estilo gerencial y el compromiso colectivo e individual.</p>
	2	Ejerce responsabilidad de supervisión	<ol style="list-style-type: none"> 5. Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección 6. Aplica experiencia relevante 7. Conserva o delega responsabilidades de supervisión 8. Opera de manera independiente 9. Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno a los cinco componentes 	
	3	La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 10. Considera todas las estructuras de la entidad 11. Establece líneas de reporte 12. Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades 	
	4	Demuestra compromiso para la competencia	<ol style="list-style-type: none"> 13. Establece políticas y prácticas 14. Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias. 	

	5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos	15.Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades 16.Establece medidas de desempeño, incentivos y premios 17.Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso 18.Considera presiones excesivas 19.Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos.	
Componente	No.	Principio	Enfoques	Comentario
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	20.Objetivos Operativos 21.Objetivos de Reporte Financiero Externo 22.Objetivos de Reporte no Financiero Externo 23.Objetivos de Reporte interno 24.Objetivos de Cumplimiento	Es fundamental este componente dado que; permite identificar los riesgos asociados e inherentes al objeto social; evaluarlos o cuantificarlos para determinar sus correctivos y encaminar el rumbo a dar en el desarrollo de los procesos para la optimización tanto de recursos económicos y humanos.
	7	Identifica y analiza los riesgos empresariales	25.Identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos 26.Considera factores externos e internos en la identificación de los riesgos 27.Evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos 28.Analiza la relevancia potencial de los riesgos	
	8	Se considera la probabilidad de fraude al evaluar los	29.Considera varios tipos de fraude 30.La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones	

		riesgos para la consecución de los objetivos	31.Considera el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados 32.considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas	
Componente	No.	Principio	Enfoques	Comentario
ACTIVIDADES DE CONTROL	9	Identifica los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno	33.Evalúa cambios en el ambiente externo 34.Evalúa cambios en el modelo de negocios 35.Evalúa cambios en liderazgo	
	10	Define y desarrolla actividades de control, que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	36.Se integra con la evaluación de riesgos Considera factores específicos de la entidad 37.Determina la importancia de los procesos del negocio 38.Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control 39.Considera en qué nivel las actividades son aplicadas 40.Direcciona la segregación de funciones	Son todas las actividades de detección o de corrección que la entidad a establecer a través de procedimientos y políticas para garantizar una seguridad razonable en cuanto a la forma en que se administran los riesgos y sus impactos sobre los objetivos empresariales. Sirven de guía de las diferentes áreas al momento de
	11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	41.Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología 42.Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante 43.Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad 44.Establece actividades de control	

			relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento	
	12	Los controles se implementan a través de políticas y procedimientos	45. Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración 46. Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos 47. Funciona oportunamente 48. Toma acciones correctivas 49. Trabaja con personal competente 50. Reevalúa políticas y procedimientos	enfrentarse a situaciones de alarma bien sea por la prevención e impacto ó de restablecer el sistema cuando esté presente inconvenientes
Componente	No.	Principio	Enfoques	Comentario
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13	Obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	51. Identifica los requerimientos de información 52. Captura fuentes internas y externas de información 53. Procesa datos relevantes dentro de la información 54. Mantiene la calidad a través de procesamiento 55. Considera costos y beneficios	Este componente indica que todas las áreas de la entidad deben compartir e intercambiar la información basada en aspectos como: La oportunidad, calidad, relevancia, actualidad, exactitud y accesibilidad de esta. Siendo conscientes de la importancia de comunicar y brindar información que servirá para la toma de decisiones a la gerencia, interacción por áreas o departamentos y rendición de informes. Esta información según sea el canal utilizado (verbal o escrita) en lo posible es fundamental dejar registro para mantener los niveles de responsabilidad y medir o revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el logro de los objetivos
	14	Comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno	56. Comunica la información de control interno 57. Se comunica con la Junta directiva 58. Proporciona líneas de comunicación separadas 59. Selecciona métodos de comunicación relevantes	

	15	Se comunica con los diferentes grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento de control interno	60.Se comunica con grupos de interés externos 61.Permite comunicaciones de entrada 62.Se comunica con la Junta Directiva 63.Proporciona líneas de comunicación separadas 64.Selecciona métodos de comunicación relevantes	
Componente	No.	Principio	Enfoques	Comentario
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO	16	Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	65.Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes 66.Considera tasa de cambio 67.Establece un punto de referencia para el entendimiento 68.Uso de personal capacitado e integra con los procesos del negocio 69.Ajusta el alcance y la frecuencia 70.Evalúa objetivamente	En este componente, se trata de estar midiendo y evaluando constantemente la calidad y el funcionamiento del sistema de control interno establecido; para determinar y establecer su práctica al interior de la entidad en pro de la mejora continua; sin desconocer que son aceptadas las modificaciones constantes y la reacción ante las amenazas que se presenten. Las actividades de monitoreo y de supervisión, deben evaluar si los componentes y principios están funcionando o no en la entidad
	17	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo según corresponda	71.Evalúa resultados 72.Comunica deficiencias 73.Supervisa acciones correctivas	

Fuente: El autor

En términos generales los principios con sus enfoques son las características que son relevantes para facilitar su comprensión y evaluación en cuanto a que estén presentes y funcionando los cinco componentes al interior de la empresa. Cabe resaltar que, no todas las empresas emplean la mayoría de los enfoques, esto dependerá del criterio profesional al momento del diseño del modelo según la estructura de negocio que tenga cada empresa. Lo ideal es, implementar un sistema de control interno que sea práctico, adaptable, de fácil modificación e implementación al interior de la organización y quizá lo primordial que se acomode a las necesidades y objetivos de la administración.

7.3 MARCO LEGAL O NORMATIVO

En relación con la normatividad relacionada con el Control Interno, existen pocos escritos relacionados en lo que tiene que ver con las empresas de servicios públicos caso puntual para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP objeto de este trabajo. Precisamente para el sector de empresas privadas que se dedican al sector de servicios públicos domiciliarios la legislación es un poco reducida dado que el máximo órgano de vigilancia y control es la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios entidad que emite normas relacionadas a este sector y específicamente para control interno es un tanto escueta o ambigua la reglamentación.

A continuación, se enuncian algunas normas que sirven de fundamento para el desarrollo de este proyecto:

Tabla 2. Normograma Empresas de Servicios Públicos domiciliarios

NORMA	NÚMERO	FECHA	ENTIDAD QUE EXPIDE	TEMA	OBSERVACIÓN
Decreto	410 - Código de comercio	Marzo 27 de 1971	Presidencia de la Republica	Del contenido del Informe que emite el revisor fiscal ante la junta de socios	Capítulo VIII, Artículo 209. Numeral 3: Debe indicar si: "Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía."
Constitución Política De Colombia	1991	4 de julio de 1991	Asamblea nacional constituyente	De la finalidad social del Estado y de los servicios públicos y de la prestación de servicios públicos	Capítulo 5 artículo 365, 367, 368, 369 Y 370: Relacionados con: el estado garantiza la prestación de los servicios públicos, de los deberes y los derechos de los usuarios, de los subsidios, y de la vigilancia y el control de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios
Ley	87	29 de noviembre de 1993	Congreso de la República	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones	Aplica porque las empresas de servicios públicos domiciliarios pueden adoptar modelos de control interno tanto para empresas públicas como para empresas privadas
Ley	142	11 de Julio de 1994	Congreso de la Republica	Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y Se dictan otras disposiciones	Artículos 46, 47 y 48, 51 y 79: El control interno es responsabilidad y autonomía de la gerencia de cada empresa. Contratar empresa auditoras externa la implementación y el diseño, así como la revisión y certificación de auditoría externa de resultados de cada vigencia.
Decreto	1826	3 agosto de 1994	Presidencia de la República	Se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993	Oficina de control interno en las entidades publicas

NORMA	NÚMERO	FECHA	ENTIDAD QUE EXPIDE	TEMA	OBSERVACIÓN
Decreto	2253	6 de octubre de 1994	Presidencia de la Republica	Se delega a la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG- para que expida normatividad relacionada con las empresas de servicios públicos domiciliarios	Articulo 1 y 2: Señalan que deben tener control interno las empresas de servicios públicos
Ley	286	3 de Julio de 1996	Congreso de la Republica	Por la cual se modifican parcialmente La ley 142 de 1994	La Superintendencia de servicios públicos deberá velar por el cumplimiento de lo anterior.
Concepto	807	9 de diciembre de 1998	Superintendencia de servicios públicos domiciliarios	Especifica que el Control interno no requiere creación de nuevos cargos para su funcionamiento	Señala que tipo de contrato de condiciones uniformes y emisión de factura
Concepto	870	28 de noviembre de 1998	Superintendencia de servicios públicos domiciliarios Presidencia de la República	Aclara que el Control interno no es obligatorio cuando una empresa se encuentra en toma de posesión	Indica cuál es el régimen de contratación de los prestadores de servicios públicos domiciliarios cuando la entidad se está posesionando del servicio publico
Decreto	2145	4 de noviembre de 1999		Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones"	Definición del Sistema Nacional de Control Interno.
Ley	689	8 de agosto de 2001	Congreso de Colombia	Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994; Función de la Superintendencia de	Titulo 4 capítulo II, Artículo 79. Velar por la progresiva incorporación y aplicación del control interno en las personas (Jurídicas) que presten servicios públicos

				Servicios Públicos Domiciliarios	sometidos a su control, inspección y vigilancia. Para ello vigilará que se cumplan los criterios, evaluaciones, indicadores y modelos que definan las Comisiones de Regulación, y podrá apoyarse en otras entidades oficiales o particulares.
NORMA	NÚMERO	FECHA	ENTIDAD QUE EXPIDE	TEMA	OBSERVACIÓN
Decreto	229	11 de febrero de 2002	Presidencia de la Republica	Por el cual se modifica el Decreto 302 de 2000	Aclara las empresa que su actividad de prestación del servicio público domiciliario y su control
Resolución	180581	23 de abril de 2008	Ministerio de Minas y Energía	Por la cual se expide el Reglamento Técnico para Plantas de Envasado de Gas Licuado del Petróleo.	Es la ley madre para las plantas como en la que opera la empresa objeto de este trabajo, en ella se consagra que debe tener y con que debe cumplir una planta para su operación. Con ella se debe estructurar la operación de esta
Concepto	115941	27 de julio de 2013	Departamento Administrativo de la Función Pública	De la responsabilidad de la administración por la evaluación y vigilancia de este.	Artículo 49: considera que independiente de la naturaleza del capital
Concepto	141	15 de marzo 2016	Departamento Administrativo de la Función Pública	De la responsabilidad, vigilancia y control del sistema de control interno al interior de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.	En este concepto se articulan las normas anteriores y se ratifican dado las múltiples interpretaciones dadas
Resolución	40246	7 de marzo de 2016	Comisión de regulación de energía y gas - Creg	Por la cual se expide el reglamento técnico aplicable al recibo, almacenamiento y distribución de Gas Licuado de Petróleo (GLP); y las normas que lo modifiquen,	Señala las disposiciones bajo las cuales debe funcionar los proceso de recibo, almacenamiento y distribución de GLP.

NORMA	NÚMERO	FECHA	ENTIDAD QUE EXPIDE	TEMA	OBSERVACIÓN
Decreto	1900	22 de noviembre de 2017	Presidencia de la Republica	<p>sustituyan o deroguen</p> <p>Criterios y metodología para graduar y calcular las multas por parte de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios por infracciones relacionadas con el servicio de gas combustible</p>	<p>Capítulo 2, artículo 7: Fija las cuantías de las multas por no cumplir con los requisitos establecidos para las empresas de servicios públicos, el control interno una de ellas</p>

Fuente: El autor

7.3.1 Ley 142 de 1992. Artículos 46, 47 y 48, 51 y 79

Ley que consagra todo lo relacionado para la prestación de servicios públicos en el país. En ella, dispone que: “las empresas de servicios públicos puedan contratar con empresas privadas especializadas la definición y diseño de los procedimientos de control interno, así como la evaluación periódica de su cumplimiento conforme a las reglas que señalen las comisiones... El control interno es responsabilidad y autonomía de la gerencia de cada empresa”³⁷.

De igual forma, señala que esta superintendencia de servicios públicos domiciliarios es la entidad encargada de hacer cumplir lo consagrado en los artículos anteriormente mencionados.

Es importante aclarar que, las empresas que se dedican al objeto social con el que cuenta la sociedad objeto de esta actividad académica, tienen la potestad de definir el modelo de control interno y su estructura con toda la libertad de acuerdo con sus necesidades y la orientación que la administración desee darle, sin estar exclusivamente inmersas en un modelo específico de acuerdo con la naturaleza de su capital que la catalogue como pública o privada.

Por eso, se enunció de igual forma la ley 87 de 1993 que aplica para empresas del sector público, así como leyes y decretos relacionados a las entidades públicas. Aclarando que para el caso puntual de Empresa Mixta de Gas SAS ESP el modelo a implementar es el basado en el COSO III.

7.4 MARCO CONCEPTUAL

Control Interno: El control interno puede ser definido como el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos encargados de verificar y evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la organización, así como también la forma como se administra la información y los recursos y su trazabilidad con los objetivos proyectados y la normatividad legal vigente.

Riesgo: Riesgo es una posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se

³⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 142 de 1994, Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

asocia generalmente a una decisión que conlleva a una exposición o a un tipo de peligro. Es sinónimo de peligro, azar, fortuna, eventualidad y antónimo de seguridad, confianza, certeza y peligro. Los factores de riesgo son todas las cosas que hacen aumentar la probabilidad de dañar los puntos más vulnerables de un sistema, ya sea de negocios o de una enfermedad.

Tipos de Riesgos: Existen diferentes tipos de riesgos al interior de las organizaciones que aumentan la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de eventos. Por enunciar algunos: Riesgo financiero, Riesgo natural, Riesgo biológico, Riesgo estructural, Riesgo de control, entre otros de acuerdo con las características y condiciones empresariales estos tienden a variar.

Componentes: Son los eslabones por etapas en que estructura un sistema para interrelacionarse y del cual se desagregaran funciones o pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos

Principios: Serán los lineamientos básicos en que cada uno de los componentes del sistema de control interno se estructurará y darán forma al mismo. Deben implementarse y desarrollarse en toda la organización para el logro de los objetivos empresariales.

COSO: El Informe COSO³⁸ 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 el año 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia

Matriz de Riesgos: Herramienta eficaz para identificar riesgos significativos relacionados con las actividades desarrolladas en una empresa. Ayuda a controlarlos y abarcarlos de una mejor manera por el líder de la organización³⁹

Matriz DOFA: Conocida también como FODA o DAFO: Es una herramienta de diagnóstico estratégico para determinar el estado actual de la entidad. Mide aspectos como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que sirven de guía para tomar o mantener acciones que se estén o no llevando a cabo para la gestión empresarial.

³⁸ ISOTOOLS, ¿En qué consiste una matriz de riesgo?.

³⁹ Ibid, p. 15

Procedimiento: Procedimiento ordenado y secuencial en donde se especifican las actividades relacionadas a una labor, departamento o trabajo. Los procedimientos pueden ser informales a causa de los hábitos repetitivos y que obedecen a la costumbre. Otros son escritos y estructurados, los cuales brindan respaldo al trabajo realizado, tranquilidad en el proceso desarrollado y contribuyen a optimizar los procesos empresariales⁴⁰.

Política Contable: Reglas y acuerdos establecidos para que una empresa pueda determinar cómo va a reconocer, medir, presentar y revelar sus transacciones e indica que tratamiento darle a las transacciones y su inclusión en los estados financieros de un periodo determinado⁴⁰.

Flujograma: Es una muestra gráfica y esquemática de un conjunto de actividades relacionadas con las fases de un proceso o de un proyecto. Esta herramienta permite identificar y separar cada una de las tareas, el orden y secuencias en las que se puede descomponer un proceso⁴¹

7.5 MARCO INSTITUCIONAL

La Empresa Mixta de Gas SAS ESP, fue creada en el año 2016 el 29 de febrero y registrada ante cámara de comercio en la ciudad de Bogotá, bajo la modalidad de SAS (Sociedad por acciones simplificada), está compuesta por dos socios, y registra su domicilio principal el Municipio de Madrid.

La actividad económica principal es la comercialización de gas licuado de petróleo al por mayor como distribuidor y comercializador mayorista y minorista, redes y granel y actividad económica secundaria la venta de artículos relacionados con la prestación del servicio público domiciliario de glp. Para ilustrar el modelo de negocio, la empresa se dedica a la compra de gas licuado de petróleo para venderlo a comercializadores, empresas minoristas, y personas naturales que cuenten con tanques estacionarios de almacenamiento del producto, así como también se comercializa el producto en cilindros de diferentes denominaciones como son 20, 33, 40 y 100 libras, adicionalmente se venden productos como: tanques estacionarios de diferentes capacidades y repuestos relacionados con el gas licuado de petróleo (Manómetros, mangueras, filtros, registros, etc.).

⁴⁰ ÁLVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. Capítulo 4 Los métodos y procedimientos, 1996. P. 35

⁴¹ MÓNDELO Alexandre Herminda, Sistema de archivo y clasificación de documentos. 2014. P.. 72

Hoy hace presencia en los Departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Choco, Putumayo, Pasto, Huila y Vichada atendiendo las necesidades de producto de las diferentes comunidades de diferentes estratos en el país.

En la parte legal y normativa se encuentra al día con las diferentes entidades de vigilancia y control como son el Ministerio de Minas y Energía, Comisión de regulación de energía y gas, Superservicios. En la parte tributaria tiene unos impuestos vencidos por pagar y cuenta con un contador público, no tiene la figura de revisor fiscal ya que aún no cumple los topes establecidos para tenerlo; adicionalmente se asesora una entidad externa que le provee servicios de auditoría para la rendición de informes a las entidades anteriormente mencionadas.

Los colaboradores de la empresa se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de empleados por áreas

Área	Cantidad	Cargo
Gerencia	1	Gerente y representante legal
Operaciones	1	Asistente de gerencia
Recursos humanos	1	Asistente de recursos humanos
Contabilidad	1	Asistente contable
Ventas	3	Vendedor y conductores
Planta	3	Operarios de planta, auxiliar de oficios varios

Fuente: El autor

Actualmente la entidad cuenta con los siguientes aspectos establecidos:

Misión

La Empresa Mixta De Gas SAS ESP busca “Proveer energía y Servicios Complementarios basados en estándares de la más alta calidad, seguridad y confiabilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del departamento de Cundinamarca”.

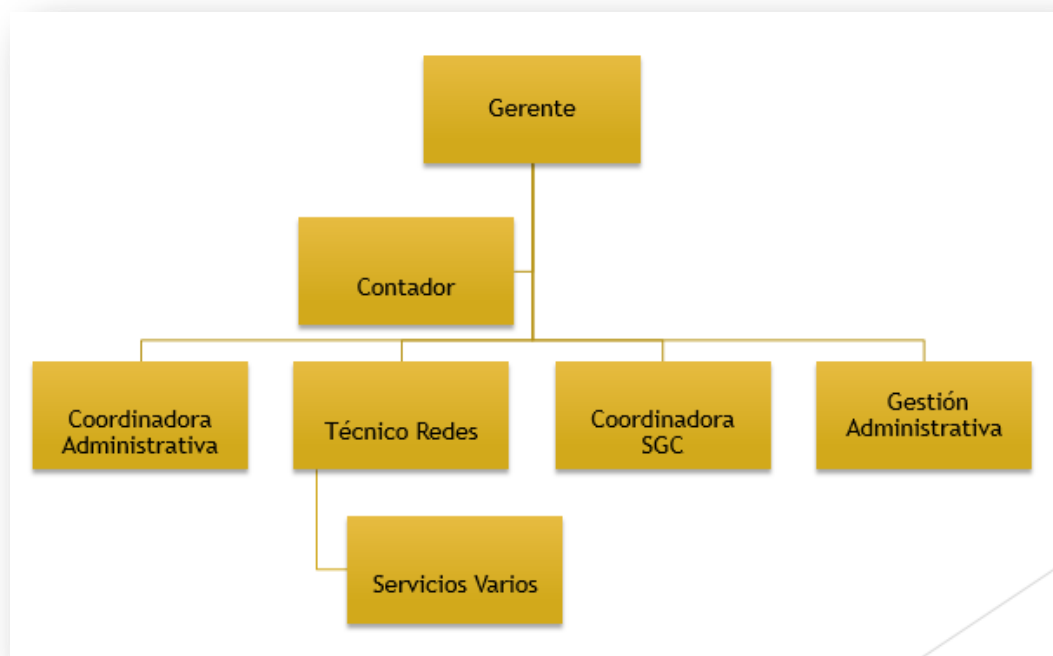
Visión

La Empresa Mixta De Gas SAS ESP Tiene como visión; “Ser reconocidos en el 2020 como una empresa líder en la comercialización de GLP, e innovación de energía alternativa posicionando nuestra marca como sinónimo de calidad y confiabilidad basada en la experiencia de nuestros clientes”.

Para el caso del organigrama y el mapa de procesos, tienen los siguientes diseños en la actualidad:

Organigrama

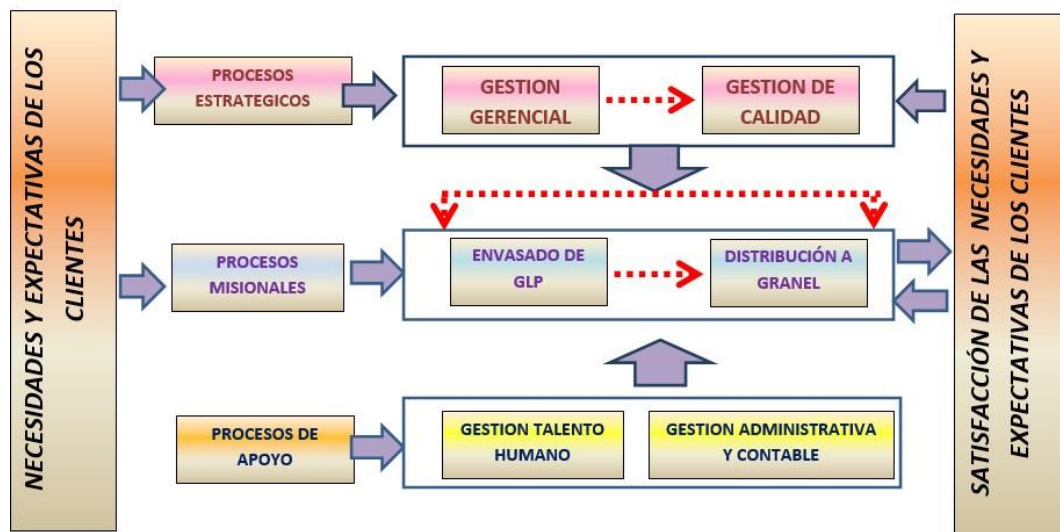
Ilustración 2. Organigrama actual



Fuente: Tomado de EMPRESA MIXTA DE GAS EMEGAS SAS ESP

Mapa de procesos

Ilustración 3. Mapa de Procesos actual



Fuente: Tomado de EMPRESA MIXTA DE GAS EMEGAS SAS ESP

Ubicación

Empresa Mixta De Gas SAS ESP, se encuentra ubicada desde mediados de 2020 en el Municipio de Madrid, Cundinamarca, Kilometro 2 vía puente piedra, el cual es su domicilio principal para la planta de envasado y de almacenamiento de GLP.

El traslado de instalaciones obedeció a una mejor ubicación estratégica para sus operaciones y acondicionamiento locativo exigido por la normatividad vigente compuesta por la leyes 40245, 40246, 40247 y 40248 de 2016 que es todo el marco regulatorio para el sector de GLP.

Ilustración 4. Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google Maps y Empresa Mixta de Gas SAS ESP

8. PROCESO DE LA PLANEACIÓN

8.2 DISEÑO METODOLÓGICO

8.2.1 Tipo de investigación

Para diseñar el sistema de control interno basado en el modelo COSO III de la Empresa Mixta De Gas SAS ESP, se recurrió a una investigación descriptiva; ya que desde la experiencia laboral y a través de las técnicas utilizadas, se logra indagar, contextualizar y comprender el funcionamiento de los departamentos de la compañía, que permitió apoyarse en los enfoques del modelo utilizado. Lo anterior, aplicado desde una perspectiva cualitativa recolectando información no basada en datos numéricos.

También se puede enunciar la investigación Holística ya que con el diseño del manual del sistema de control interno se busca solucionar y englobar todo como un conjunto; en cuanto a las necesidades estructurales que la Empresa Mixta de Gas SAS ESP tiene hoy. Es de aclarar la trayectoria y el posicionamiento de marca en estos años; más lo es aún; el hecho de asesorarle a toda la organización para mejorar sus procesos y que esta pueda delimitar mejor su rumbo a futuro.

8.2.2 Método de investigación

El método de investigación utilizado es el siguiente:

- Inductivo ya que parte de lo particular a lo general; que permite realizar el diagnóstico a los procesos y actividades desarrolladas para evaluarlas, comprender su impacto y definir su interrelación con el modelo COSO III.

8.2.2.1 Estrategias de recolección de información

Para el desarrollo de esta actividad y proponer el manual del Sistema de Control Interno se recurre a las estrategias de recolección mediante fuentes y técnicas de recolección de la información que se enuncian a continuación:

Fuentes Primarias

Sirvieron de evidencia y suministro los datos relacionados con los procedimientos y procesos desarrollados en la entidad tales como: el recibir, almacenar y descargar glp, actividades de envasado a granel y en cilindros; todas estas que corresponden al área de operaciones así mismo la contratación del personal y elaboración de nómina en la parte de recursos humano, adicionalmente el proceso contable referente a la gestión de cartera y tesorería, impuestos, presupuesto, conciliación bancaria, causar facturación, etc. Estas fueron a través de la observación de procesos e interacción durante su desarrollo.

Cuestionario: En el cual se evalúa la aplicación de los componentes y los principios del modelo COSO III en cuanto a su uso al interior de la empresa por parte de la dirección.

Encuesta: Adicionalmente, se elabora una encuesta para ser contestada por los trabajadores de la compañía; con el fin de saber que tanto conocen de la empresa, del sistema de control interno actual y del trabajo que realizan en términos generales.

Fuentes Secundarias:

Para el caso de información secundaria o de terceros se obtiene de escritos previamente elaborados por autores de diferentes áreas que sirven como apoyo y contribuyen para estructurar la actividad realizada; principalmente de libros, documentos y páginas web, repositorio institucional Universidad de Cundinamarca entre otros.

Para el caso puntual de la Empresa Mixta De Gas SAS ESP se tuvo en cuenta también:

- Normatividad relacionada con control interno
- Documentos y formatos utilizados o implementados en las diferentes áreas de la empresa
- Reglamentación para las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios

- Recopilación documental: Búsqueda de información relacionada con el diseño y elaboración de un sistema de control interno apoyada en textos de auditoría y control interno físicas y en páginas web.

8.2.3 Técnicas

Las Técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo académico se fundamentan principalmente en la observación de los diferentes procesos, procedimientos y etapas de la actividad empresarial; además de la interacción mediante una encuesta a los trabajadores de cada una de las dependencias y un cuestionario al gerente con el ánimo de obtener información más precisa que permita diseñar el sistema de control interno para la empresa.

- Se diagnóstica el contexto empresarial objeto de este proyecto para establecer la condición actual del Sistema de Control Interno que es tan primario y básico en la entidad, el cual no se encuentra establecido en un manual.
- Se realiza un reconocimiento por áreas para establecer los procesos desarrollados y los riesgos presentes para cada actividad a través de las herramientas enunciadas con anterioridad y que sirven para consolidar el diagnóstico que se pretendía hacer. Matriz de Riesgos, Matriz DOFA.
- Se práctica una revisión de la parte documental que se utiliza para cada área.

CAPÍTULO II

9. EL CONTROL INTERNO ACTUAL EN EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP

9.1 DIAGNÓSTICO REALIZADO A LA ENTIDAD

Para establecer el estado actual en el que se encuentra la empresa, se elaboró un cuestionario que fue respondido por el gerente general que a su vez desempeña la función de representante legal de la compañía, en donde se incluyeron los cinco componentes, con sus diecisiete principios y la mayor parte de los enfoques que tiene el modelo a aplicar. De igual forma se elaboró una encuesta que fue desarrollada por cuatro (4) colaboradores de las áreas de contabilidad, recursos humanos, ventas y operaciones de la planta.

Lo anterior, para percibir las principales falencias de la entidad de las diferentes áreas de la entidad, con el fin de tomarlo como base e insumo primario en el análisis inicial que se realizó.

9.1.1 Aplicación de cuestionarios

9.1.1.1 Cuestionario dirigido a la gerencia

El cuestionario está estructurado en cinco grupos, según los componentes del control interno. Al inicio de cada apartado se describe el componente, seguido de las correspondientes preguntas dirigidas a la gerencia para un total de 40 interrogantes que corresponden al ámbito de su competencia, que en total suman una calificación de 100 puntos, en los que se le da la misma importancia a cada uno de los componentes como lo refiere la siguiente tabla:

Tabla 4. Equivalencia de cuestionarios

Componente	Puntuación
Ambiente de control	20
Administración de riesgos	20
Actividades de control	20

Información y comunicación	20
Supervisión y seguimiento	20
Total %	100

Fuente: El autor

Cada pregunta tiene dos opciones de respuesta correspondientes a cumple o no cumple, así como la referencia del respectivo soporte en que se evidencia el cumplimiento. A su vez se asigna una casilla adicional en la que se da valor a cada respuesta como estrategia para valorar el grado de control ejercido, por lo tanto, las respuestas negativas deben generar acciones de mejora.

Tabla 5. Valoración de cuestionario

Opción de Respuesta	Puntuación	Descripción de la respuesta e implicación
SI	1	La actividad se cumple y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla.
NO	0	La actividad no cumple y se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes.

Fuente: El autor

A continuación, se presenta el desarrollo del instrumento diseñado específicamente para ser aplicado a la gerencia de la empresa con los respectivos resultados obtenidos.

Tabla 6. Cuestionario aplicado a la gerencia

OBJETIVO: Establecer a través un cuestionario el estado actual de la entidad en cuanto al Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III analizando los cinco componentes y diecisiete principios.

AREA: Gerencia

CARGO: Gerente y representante legal

COMPONENTE	PREGUNTA	RESPUESTA			SOPORTE
		SI	NO	Ponderación	
ENTORNO DE CONTROL	1. ¿Difunde la visión y misión de la empresa?		X		
	2 ¿Los colaboradores conocen las metas, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo del área administrativa?		X		
	3 ¿Promueve la cumplimiento del Código de Ética?		X		
	4 ¿Realiza actividades que fomentan la integración de los colaboradores y que favorecen el clima laboral?		X		
	5 ¿Adelanta estrategias para retener al personal competente en la empresa?		X		
	6 ¿El manual de organización está actualizado y alineado con la estructura organizacional?		X		
	7. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo están definidos y alineados con las funciones?		X		
	8. ¿Aplica las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	X			

	9. ¿El Manual de organización y las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?		X		
	10. ¿Difunde y promueve el cumplimiento de las Normas de Control Interno para la empresa?	X			
COMPONENTE	PREGUNTA	RESPUESTA			SOPORTE
		SI	NO	Ponderación	
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	11. ¿Los objetivos y metas de procesos y proyectos son difundidos entre el talento humano encargado?		X		
	12. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación a los responsables de los procesos?		X		
	13. ¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los proyectos y procesos?		X		
	14. ¿En la evaluación de riesgos de los proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?		X		
	15. ¿Los proyectos y procesos cuentan con las correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?		X		
	16. ¿Los procesos disponen de los respectivos planes de contingencia?		X		
	17. ¿Los procesos contienen planes de recuperación de desastres?		X		
	18. ¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los procesos están actualizados?		X		

COMPONENTE	PREGUNTA	RESPUESTA			SOPORTE
		SI	NO	Ponderación	
ACTIVIDADES DE CONTROL	19. ¿Los controles implementados están alineados con la gestión del riesgo de los procesos?		X		
	20. ¿Los controles implementados para los procesos están documentados en el Manual de Procedimientos?		X		
	21. ¿Cuenta con un manual de procedimientos actualizado?		X		
	22. ¿Hace seguimiento al cumplimiento del manual de procedimientos?		X		
	23. ¿Los procesos están soportados en sistemas de información?	X			
	24. ¿Los sistemas de información implementados cuentan con planes de contingencia?		X		
	25. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son difundidos entre los colaboradores?		X		
	26. ¿El control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores están documentados?		X		
	27. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente protegidos?	X			
	28. ¿Tiene implementados controles que garanticen el adecuado acceso y la administración de la información?	X			
29. ¿Hace evaluación periódica de la efectividad de las actividades de control implementadas?		X			

COMPONENTE	PREGUNTA	RESPUESTA			SOPORTE
		SI	NO	Ponderación	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	30. ¿La información utilizada para la ejecución de los procesos es pertinente, oportuna y de calidad?	X			
	31. ¿Desarrolla estrategias institucionales para mantener la seguridad de la información?		X		
	32. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la pertinencia, oportunidad y calidad de la información?		X		
	33. ¿Los sistemas de información implementados contribuyen a la toma de decisiones?	X			
	34. ¿Se tienen definidas líneas de comunicación entre los colaboradores?		X		
	35. ¿Las líneas de comunicación definidas favorecen la retroalimentación por parte de los colaboradores?		X		
	36. ¿Realiza periódicamente la evaluación sobre la efectividad de las líneas de comunicación?		X		
	37. ¿Las líneas de comunicación favorecen la atención de requerimientos de usuarios externos?		X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	38. ¿Hace seguimiento a la ejecución de los componentes del control interno?		X		
	39. ¿Comunica las insuficiencias de control interno de forma oportuna a los encargados para la implementación de acciones correctivas?	X			
	40. ¿Promueve la atención y aplicación de las recomendaciones en materia de control interno emitidas a nivel interno y externo?	X			

Fuente: El autor

Resultados

A pesar de contar con ciertos controles, planes y reglamentos no cubren el cien por ciento de la empresa, prevaleciendo la informalidad para el establecimiento de directrices y los colaboradores solo las identifican porque desde la gerencia se les ha informado.

Hallazgos

- La empresa no tiene establecido formalmente manuales de control, de procedimientos e indicadores de rendimiento que permitan a los colaboradores adelantar las actividades que se les ha encomendado.
- En la empresa no se asignan las responsabilidades de una manera formal.
- No cuenta con planes de capacitación.
- No evalúa el rendimiento de los trabajadores de una manera técnica.
- No existe un código de ética para la empresa.
- Los trabajadores no están enterados de la misión, visión y valores de la empresa ya que estas no están formalmente establecidas.
- No maneja una planificación a largo o mediano plazo, ni programas de trabajo.

9.1.1.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores por áreas

Adicionalmente se adelanta a aplicación de cuestionarios específicos a cada una de áreas involucradas en los procesos de la empresa con el propósito de determinar que tanto conocen de los procesos que adelantan y el reconocimiento de las actividades de control que de cada una de estas se derivan. Para la aplicación de este instrumento se define como muestra un colaborador por área de trabajo.

Tabla 7 Objetivos de la aplicación de cuestionarios en las diferentes áreas.

COMPONENTE	OBJETIVO
ENTORNO DE CONTROL	Evaluar el entorno en que se adelantan las tareas del personal, desde el control de sus actividades.
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	Validar si en el área se adelantan actividades que permitan evaluar los riesgos a que están expuestas.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Se pretende evaluar si se da cumplimiento a las políticas y procedimientos y funciones asignadas.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Determinar la presencia y niveles de comunicación entre el grupo de colaboradores.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Evaluar si se adelantan actividades de control interno y la calidad de estas.

Fuente: El autor

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 8. Área de recursos humanos

AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existen descripciones formales del puesto de trabajo y las funciones a desempeñar?		X	0	Se hace de manera informal
¿Existe una planificación de trabajo?		X	0	Si, que no se documenta.
¿Existe algún proceso de reclutamiento de personal?		X	0	De eso se encarga la gerencia.
¿Dispone de algún programa de méritos o incentivos?		X	0	
¿Existen prestaciones adicionales a las establecidas por ley?		X	0	
¿La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?	X		1	
¿Existen acciones correctivas cuando se da una violación por parte de los trabajadores al código de conducta?		X	0	No existen correcciones se procede

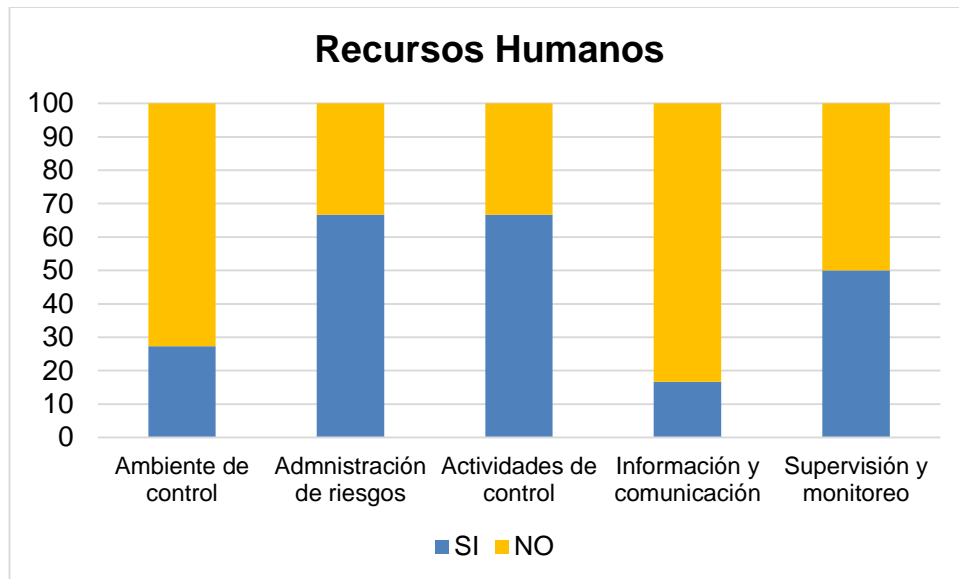
				directamente al despido.
¿Existe precisión para cumplir con los indicadores de rendimiento dentro del departamento?		X	0	No se manejan indicadores.
¿Se validan los conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones?		X	0	Solo para la parte administrativa.
¿Las políticas del personal están basadas en las normas éticas y morales de la empresa?	X		1	
¿La entidad dispone del personal necesario en números, capacidades, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión?	X		1	Se cumple con todas las tareas, pero si se requiere más personal.
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los trabajadores?	X		1	En reuniones generales
¿El área participa en la fijación de los objetivos y metas organizacionales?	X		1	
¿Existen mecanismos para identificar la necesidad de nuevos colaboradores?		X	0	
ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Los colaboradores son conscientes de las repercusiones de sus acciones para la empresa?	X		1	
¿El área trabaja en función de las metas y objetivos organizacionales?	X		1	
¿Se hace seguimiento al cumplimiento de tareas y responsabilidades?		X	0	Solo se verifica que se cumpla, pero no hay documentos ni seguimientos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	

¿Se genera información para la toma de decisiones en todos los niveles?	X		1	
¿Existen registros que le permiten preparar los informes periódicos en cuanto al desempeño del personal?		X	0	
¿Es utilizada la información como instrumento de supervisión?		X	0	
¿Se comunica con eficiencia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control?		X	0	
¿Están definidos los canales de comunicación para que los colaboradores puedan informar sobre posibles irregularidades?		X	0	
¿Existen los mecanismos para recoger las sugerencias de los colaboradores?		X	0	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existe un monitoreo permanente por parte de la administración de las actividades del área?	X		1	
¿Se emprenden procesos de evaluación externa de las labores adelantadas en el área?		X	0	

Fuente: El autor

Resultados

Ilustración 5. Resultados área de recursos humanos



Fuente: El autor

Entre los principales resultados de la evaluación se destaca que, el área no se realizan las actividades propias del tipo de labor que se adelanta, principalmente la decisión de contratar que es una tarea clave está a cargo de la gerencia. A su vez, al nuevo personal se encuentra en las manos de gerencia.

No se tienen definidos canales de comunicación entre los colaboradores y la definición de sus responsabilidades específicas. Adicionalmente, no existen programas de capacitación y evaluación que sirvan para realizar los respectivos seguimientos.

Hallazgos

- No existe una planificación en el departamento para realizar sus actividades ni programas de capacitación para el personal.
- No existe ningún proceso para reclutar personal.
- Las actividades que realiza el departamento bastante limitadas
- No existe manuales específicos para el desempeño de labores de esta área en la empresa.
- No se han definido indicadores para evaluar el rendimiento del personal.

- No se presenta de forma documentada a los colaboradores los objetivos de la empresa y sus responsabilidades.

Tabla 9. Área de Contabilidad

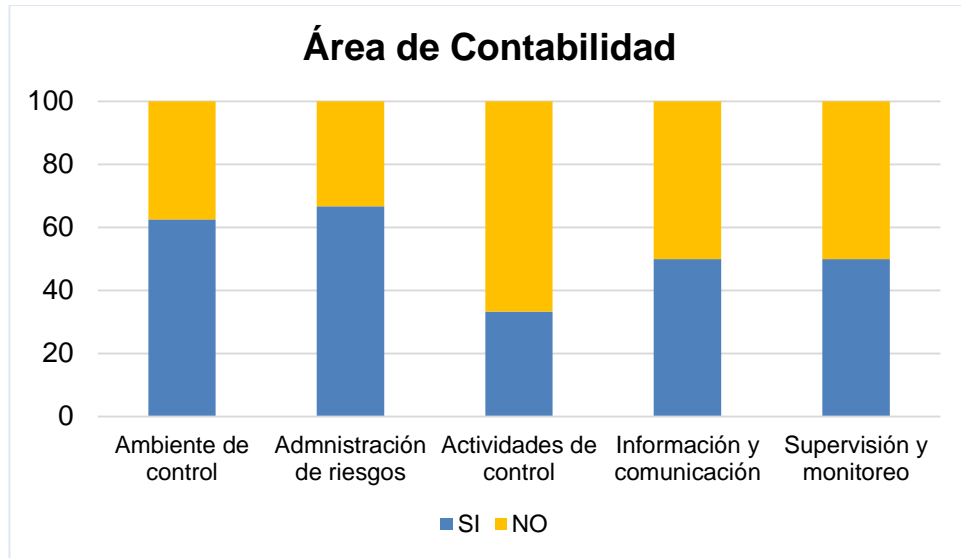
AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existe sistema de seguridad para custodia del efectivo?		X	0	
¿Se ha responsabilizado a una sola persona para el manejo de las cuentas?	X		1	
¿Existe un fondo para caja menor?	X		1	
¿Existe asignación de funciones dentro del área de contabilidad?		X	0	De manera formal no.
¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranzas?	X		1	
¿Existe delimitación de responsabilidades, así como de procesos dentro del área?		X	0	
¿Se hace seguimiento a los procesos contables?	X		1	
¿Los valores recaudados a diario son ingresados directamente a caja?	X		1	
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existen un control en la secuencia de pagos?		X	0	
¿Se requiere autorización previa para realizar los pagos?	X		1	
¿Se requiere la autorización para contraer pasivos y garantizarlos?	X		1	La realiza la gerencia.
ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se realiza un análisis por parte del encargado para evitar riesgos?		X	0	

¿Existe un presupuesto aprobado para la ejecución de actividades?		X	0	
¿Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejos contra las órdenes de compra y notas de recepción?	X		1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se genera información en todos los niveles del área para la toma de decisiones?	X		1	No se documenta, pero si se revisa constantemente.
¿Existe información de los estados financieros?	X		1	
¿Se evita el uso de dinero en efectivo?		X	0	
¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?		X	0	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración de las actividades?	X		1	El gerente revisa en su mayoría transacciones.
¿Se realiza evaluación financiera por parte de auditores externos?		X	0	

Fuente: El autor

Resultados

Ilustración 6. Resultados área de Contabilidad



Fuente: El autor

En las actividades del área de contabilidad el control no es realizado formal y periódicamente, aspecto que no favorece una adecuada segregación en los procesos que se realizan. En este sentido, el principal problema es la no existencia de un manual de control y determinación de funciones expresas y documentadas.

Hallazgos

- No existe un reglamento formal específico para esta área.
- No se analiza y utiliza adecuadamente la información contable que se genera.
- Nunca se ha realizado una auditoria a la empresa.

Tabla 10. Área de Ventas

AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿El área cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de las ventas?		X	0	Existen reglas pero no de manera formal

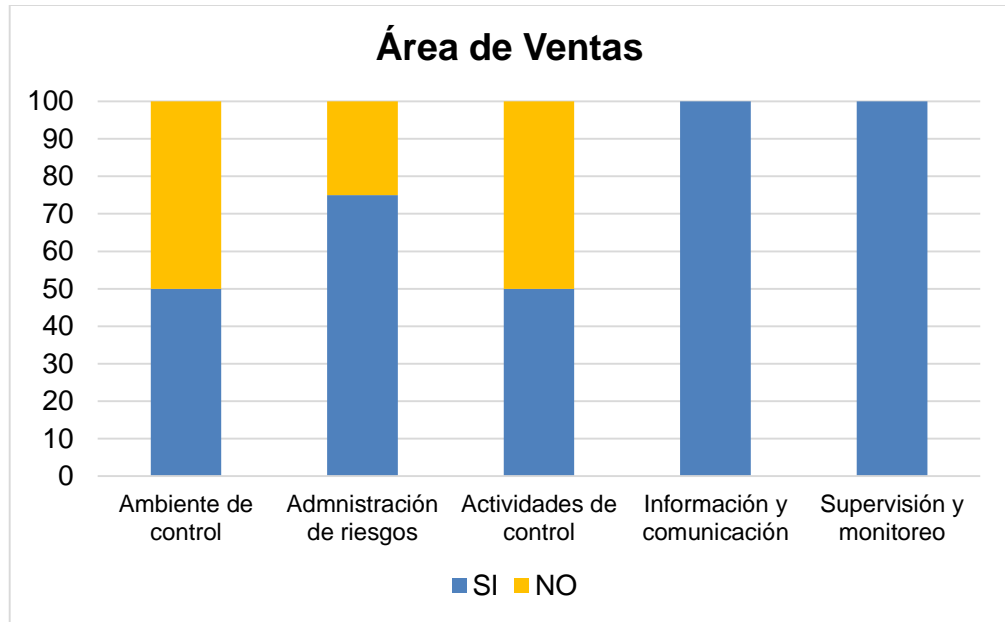
¿El área maneja comprobantes de ingresos para la realización de sus transacciones?	X		1	
¿Se realizan cierre de caja diarios?	X		1	
¿La empresa cuenta con una política para la otorgación de crédito?		X	0	
¿Se adelanta capacitación continua para los empleados del área de ventas?		X	0	No existe programas, pero eventualmente se les da capacitación en servicio al cliente y ventas
¿Existe rendición de cuentas internas dentro del área en lo que se refiere a las ventas?	X		1	
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existe un lugar seguro y adecuado para depositar el dinero recaudado con las ventas del día?	X		1	
¿Se verifica que se emitan las facturas correctamente?	X		1	
¿Se emiten las facturas en orden secuencial?	X		1	
¿Manejan Controles para Mitigar los diferentes riesgos en el área?		X	0	
ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existen alternativas para seguir con las actividades normalmente en caso de que el sistema principal no funcione?		X	0	
¿Existen controles adecuados para el registro del impuesto al valor agregado?	X		1	
¿Se deposita el dinero en efectivo de las ventas en el banco al final del día?		X	0	Depende de la cantidad de ventas y del dinero obtenido.

¿Se realiza cada final de mes, conciliaciones bancarias?	X		1	
¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado todas las facturas y comprobantes que soportan los ingresos?	X		1	
¿Se realizan respaldos diarios de la información contable generada?		X	0	Este proceso se adelanta al terminar la semana.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se generan reportes periódicos sobre las ventas que se realizan?	X		1	
¿Existen registros que sirvan de insumos para elaborar los reportes periódicos?	X		1	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se reporta el resultados de las conciliaciones de cada mes a la gerencia de la empresa	X		1	

Fuente: El autor

Resultados

Ilustración 7. Resultados área de Ventas



Fuente: El autor

El área de ventas se cuenta con un siguiente a las tareas realizadas, en comparación con otros departamentos, no obstante, existen debilidades enfocadas a los seguimientos a dichos procesos.

Hallazgos

- No existe un manual de control específico para el área.
- No existe planes de capacitación para los colaboradores que hacen parte de esta área.
- El dinero que se recauda en efectivo diariamente no es depositado ese mismo día.

Tabla 11. Operaciones de la planta

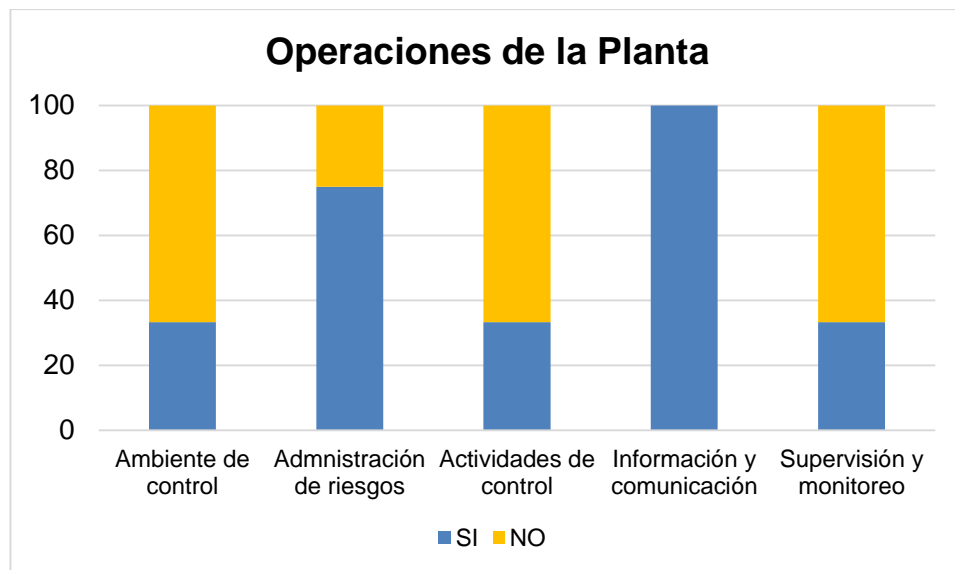
AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿El área cuenta con un reglamento o políticas para el manejo de inventarios?		X	0	
¿Las compras se basan en requisiciones, y máximos y mínimos?	X		1	Las compras se realizan a partir de requisiciones.
¿Se realizan constataciones físicas periódicas?	X		1	Diariamente
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Existe una separación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro?		X	0	
¿Se registran diariamente los movimientos de los inventarios de la empresa?	X		1	
¿Existe un control sobre el máximo y el mínimo de producto?	X		1	
Manejan controles para reducir los riesgos como: almacenamiento, condiciones de seguridad.	X		1	
ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se ha adoptado algún método de valoración de inventarios?		X	0	
¿Se realiza controles para verificar el producto en cuanto calidad?	X		1	
¿El lugar donde se encuentran los depósitos cuenta con medidas de seguridad?	X		1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	PONDERACIÓN	
¿Se elaboran reportes de recepción y salidas de combustible?	X		1	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES

	SI	NO	PONDERACIÓ N	
¿Existe una custodia física adecuada del producto?	X		1	
¿Se ha tomado acciones por faltantes entre los saldos de los informes y los saldos físicos?	X		1	
¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes?		X	0	

Fuente: El autor

Resultados

Ilustración 8. Resultados operaciones de la planta



Fuente: El autor

Se hace evidente la ausencia de controles formales definidos previamente y que respondan a las necesidades y tareas propias de esta área de la empresa.

Hallazgos

- No se cuenta con políticas ni manuales de control específicos para esta área.
- No existe una adecuada segregación de funciones para el área de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron en los cuestionarios de control interno demostraron que existen falencias en todas las áreas de la empresa. A continuación, se presentan los posibles riesgos que pueden darse en las debilidades detectadas y que mediante la propuesta de los manuales de control interno basado en el modelo COSO III se trataran de mitigar.

Tabla 12. Resultados del diagnóstico

HALLAZGOS	POSIBLES EFECTOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	
No se cuenta con manuales de control, de procedimientos e indicadores de rendimiento	Generar errores que afecten a la empresa como resultado de las actividades deficientes
Carecen de asignación de responsabilidades de una manera formal	Desconocimiento por parte de los empleados en cuantos a sus funciones y obligaciones a su cargo provocando errores.
Los planes de capacitación dentro de la empresa son limitados.	La falta de actualización limita la ejecución de actividades.
No existe la apropiación de un código de ética dentro de la empresa.	Comportamiento inadecuado por parte de los colaboradores.
Existe un limitado conocimiento por parte de los colaboradores de misión, visión y valores de la empresa.	Los empleados no se involucran con la empresa a través de las actividades diarias sin permitir el logro de los objetivos planteados de la empresa
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	

La empresa no cuenta con un proceso para reclutamiento de personal.	Contratación de personal desvinculado del perfil propio del cargo.
La empresa no tiene manuales específicos de cargos y funciones.	Desconocimiento de obligaciones y funciones para realizar.
ÁREA DE CONTABILIDAD	
Existe la carencia de un reglamento formal específico para esta área.	Las actividades no se realizan de manera eficiente
Análisis limitados de la información contable que se genera.	Decisiones no soportadas en información confiable.
El respaldo de la información contable no se realiza de manera constante.	Perder toda la información financiera
ÁREA DE VENTAS	
El área de ventas carece de un manual de control específico.	Bajo desempeño en la ejecución de tareas.
El proceso de recaudo del dinero por ventas realizadas en el día no es depositado a diario.	Se corren riesgos de fraude o robos.
ÁREA DE OPERACIONES (PLANTA)	
La empresa carece de políticas y manuales de control específicos para esta área.	Se puede producir perdidas de los insumos, herramientas o glp.
El área no cuenta con una adecuada segregación de funciones.	Facilidad para cometer irregularidades.

Fuente: El autor

9.1.2 TASCOI

Esta herramienta permite identificar: la actividad empresarial a la que se dedica Empresa Mixta de Gas SAS ESP, los principales actores de la entidad como clientes internos y eternos, proveedores y entidades que ejercen control y vigilancia. Se muestran los resultados obtenidos con base en lo indagado en la aplicación de cuestionarios:

Tabla 13. TASCOI de Empresa Mixta de Gas SAS ESP

T	Empresa Mixta de Gas SAS ESP tiene como actividad económica principal la comercialización de gas licuado de petróleo al por mayor como distribuidor y comercializador mayorista y minorista, redes y granel y actividad económica secundaria la venta de artículos relacionados.	Observación
TRANSFORMACION		Indagación en espacio empresarial
A	La empresa tiene los siguientes cargos: Gerente general, asistente de gerencia, contador, asistente contable, asistente administrativo, contador y auditor externos, operario de planta, conductores y vendedor.	De acuerdo con el cuestionario
ACTORES		
S	Cuenta con proveedores de reconocimiento nacional e internacional con los cuales participa en procesos de asignación de producto.	Indagación en espacio empresarial
SUMINISTRADORES		
C	Tiene 10 grandes clientes como mayoristas y cerca de quinientos (500) clientes minoristas.	
CLIENTES		
O	Está compuesta por junta directiva la cual está constituida por dos socios.	
OWNERS		
I	La empresa es vigilada por la Superintendencia De Servicios Públicos Domiciliarios, la Comisión De Regulación	

INTERVINIENTES	De Energía y Gas - CREG, el Ministerio de Minas y Energía, Superintendencia de Industria y comercio, Dian y rinde informes al grupo SUI organismo de la Superservicios.	
-----------------------	---	--

Fuente: El autor

Lo anterior, para no desconocer que la Empresa Mixta de Gas SAS ESP; se ha ido consolidando en el mercado a nivel nacional; pero seguramente su mayor error hasta hoy es no documentar el desarrollo de sus procesos. Por esto, necesita tan solo el reforzar toda la parte procedimental y por ello se considera en implementar su manual de sistema de control interno para tenerlo estructurado e implementado en todos los niveles de la organización.

CAPÍTULO III

10. MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP

Se elaboró el manual de control interno basado en el modelo Coso III, en donde se contemplaron los resultados obtenidos de la fase de diagnóstico, para todas las áreas y que fueron agrupados según los componentes y principios que contempla este estándar, que le permitirá a la entidad obtener unos mejores resultados mejorando la eficiencia operacional, administrativa, financiera y de cumplimiento de normas, ya que se favorece el eliminar, controlar, mitigar y supervisar los riesgos a los que se enfrenta.

El manual ha sido diseñado con el acompañamiento y la participación de la administración, que se involucró y aportó la información necesaria. El propósito fundamental es establecer los lineamientos adecuados para cada una de las áreas que conforman la empresa, de tal forma que la ejecución de actividades sea desarrollada dentro de un ambiente de control que garantice la eficiencia y eficacia.

Generalidades del Manual

El manual parte de la definición de los aspectos que componen la filosofía y estrategia de la empresa. Seguidamente se presentan los recursos de control elaborados para cada una de las cinco áreas: administración, recursos humanos, contabilidad, ventas y operaciones de la planta

Objetivos

1. Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de Empresa Mixta de Gas SAS ESP
2. Propender por la auto regulación y autocontrol de los procesos que se realicen en la entidad
3. Orientar al personal de la empresa para el cumplimiento de los deberes institucionales, estableciendo los niveles de responsabilidad y el rol de cada quién dentro de la misma.

En concordancia con lo anterior, este manual es elaborado bajo el modelo COSO III a través de la implementación de los componentes y principios que lo componen, para garantizar y promover por una cultura organizacional orientada al control, supervisión y flexibilidad en los procesos. En este sentido, adicional a los

componentes de la filosofía organizacional se establecen una serie de procedimientos según registro en la tabla 14.

Tabla 14. Contenido del manual de control interno para la Empresa Mixta de Gas SAS ESP

Componente Según COSO III	Gerencia	Recursos Humanos	Área contable y financiera	Área de Ventas	Área de Operaciones
Ambiente de control	-Actividades de control gerencial	-Políticas de gestión del talento humano. - Manual de procedimientos -Descripción de cargos	- Manual de procedimientos	- Procedimiento para la venta de combustible	-Procedimiento para el almacenamiento y control de inventarios
Administración de riesgos	-Gestión de riesgos	-Seguridad y salud laboral. -Gestión del riesgo.	Gestión del riesgo	-Gestión de riesgos	-Gestión de riesgos
Actividades de control	-Gestión, supervisión y monitoreo del control interno				
Información y comunicación	-Sistema de comunicación organizacional				
Actividades de monitoreo	- Procedimiento de auditoria				

Fuente: el autor

10.1 FILOSOFÍA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP

10.1.1 Reseña histórica

Empresa Mixta de Gas SAS ESP fue creada el 26 de enero de 2016 mediante documento privado y registrada ante de comercio de Bogotá, se crea como una microempresa por su junta directiva para desarrollar su objeto social es la comercialización de gas licuado de petróleo GLP, y artículos relacionados a la prestación del servicio público domiciliario de gas en el país. La entidad, ha esto representada legalmente en la mayor parte por la misma persona, quien es un

experto conocer del tema del GLP en el país y quien con sus aportes ha logrado irse posicionando en el sector a través de los años.

Sus operaciones se soportan en la comercialización como: Distribuidor por redes, tanques estacionarios y cilindros, comercializador minorista y mayorista y como inversionista (permite presentarse en procesos comerciales representando a otras empresas), siendo estas actividades certificadas y autorizadas ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Desde el inicio de sus operaciones ha ido fortaleciendo sus vínculos comerciales con proveedores como: Ecopetrol, Tygas, Norte santandereana de gases, Chilco, con los cuales adquiere el suministro del GLP y transporte de este. La expansión comercial desde el inicio de sus operaciones le ha permitido mantenerse y avanzar en la prestación del servicio público; además la ampliación de la capacidad de compra que asigna anualmente la Comisión de Regulación de Energía y de Gas Creg, que constata los esfuerzos realizados desde la administración por generar bienestar a sus colaboradores y clientes.

10.1.2 Valores organizacionales

Ética: Propiciar, transmitir y velar por el cumplimiento de los valores personales y profesionales desde la alta dirección y todas las dependencias.

Respeto: Conceder un trato digno a las personas sin ningún tipo de distinción y teniendo consideración por las individualidades.

Liderazgo: Motivar al logro de los objetivos a través de acciones particulares y grupales en pro de obtener los mejores resultados empresariales.

Integridad: Actuar en sintonía con los valores y principios de la entidad para fomentar la cultura organizacional.

Honestidad: Mantener un entorno empresarial de sinceridad y confianza en todas las acciones operacionales, comerciales, y de servicios que se presten.

Compromiso: Garantizar seguridad y confianza a los diferentes tipos de cliente de la empresa que conllevará a un mejor rendimiento y productividad.

Responsabilidad: Cumplir con los diferentes roles para facilitar el buen funcionamiento de todas las áreas de la organización.

Trabajo en Equipo: Gestionar el vínculo en el entorno empresarial orientado al

trabajo en equipo en donde prime la tolerancia, cooperación, solidaridad y la asociación como formas más efectivas de trabajo.

Calidad: Incitar que durante el desarrollo de las actividades y procesos de comercialización del producto sean llevadas a cabo de la mejor manera logrando excelencia en los mismos sin omitir ningún detalle para garantizar satisfacción en los clientes siempre velando por la amabilidad y buen trato.

Servicio: Actuar en observancia permanente de las necesidades de los demás y dar una posible solución siendo comprensivos, proactivos, motivados, recursivos orientados a cumplir los objetivos organizacionales.

10.1.3 Código de ética

La Empresa Mixta De Gas ESP SAS cuenta con el siguiente código de ética, el mismo que representa un instrumento que ofrece comportamientos acordes al respeto de la dignidad humana y que además produce un sentido de unidad en todos los colaboradores lo cual garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo.

Como parte de la Empresa Mixta De Gas ESP SAS los trabajadores se comprometen a:

- Ser honrados.
- Mantener las más altas normas de conducta personal y profesional.
- Ayudar a cumplir los objetivos y misión de la Empresa Mixta de Gas ESP SAS.
- Informarse y actuar bajo el Reglamento interno de Trabajo de la empresa.
- Realizar el trabajo con eficacia y eficiencia.
- Promover un excelente ambiente laboral
- No usar bajo ningún motivo el puesto de trabajo para conseguir privilegios o beneficios personales.
- Reconocer completa responsabilidad por el trabajo que realiza.
- Distinguirse por una conducta tal que las palabras y las acciones sean congruentes, honestas, dignas y creíbles, fomentando una cultura pedagógica de calidad y de justicia.
- Sin distingo de género, credo, etnia, nivel social, económico o rasgos políticos, etc., se actuará siempre sin otorgar preferencias o privilegios.
- Tratar a los colegas y al público de manera profesional y con cortesía.
- Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.

10.1.4 Estrategia organizacional

Misión: La Empresa Mixta De Gas SAS ESP, es una compañía orgullosamente colombiana la cual está comprometida con proveer GLP y servicios

complementarios basados en estándares de la más alta calidad, seguridad, innovación y confiabilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo nacional permitiendo a todos nuestros usuarios una experiencia memorable con el apoyo invaluable de nuestro recurso humano complementado con los equipos de última tecnología para garantizar suministros eficientes a todos nuestros consumidores.

Empresa Mixta De Gas SAS ESP cumple las normatividad vigente en Colombia, actuando con ética, integridad y responsabilidad hacia nuestros semejantes, fomentando el bienestar y progreso de la regional, generando empleo y progreso para el país. Aspectos que le permiten mantener el equilibrio entre satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de la sociedad y colaboradores, así como el retorno de la inversión a los accionistas.

Visión: Ser reconocidos como una empresa líder en la comercialización de GLP, artículos conexos e innovación de energías alternativas; posicionando nuestra marca como sinónimo de integridad y honestidad basada en la experiencia de nuestros clientes apoyada en la excelencia operacional y prestación del servicio con los más altos estándares de calidad.

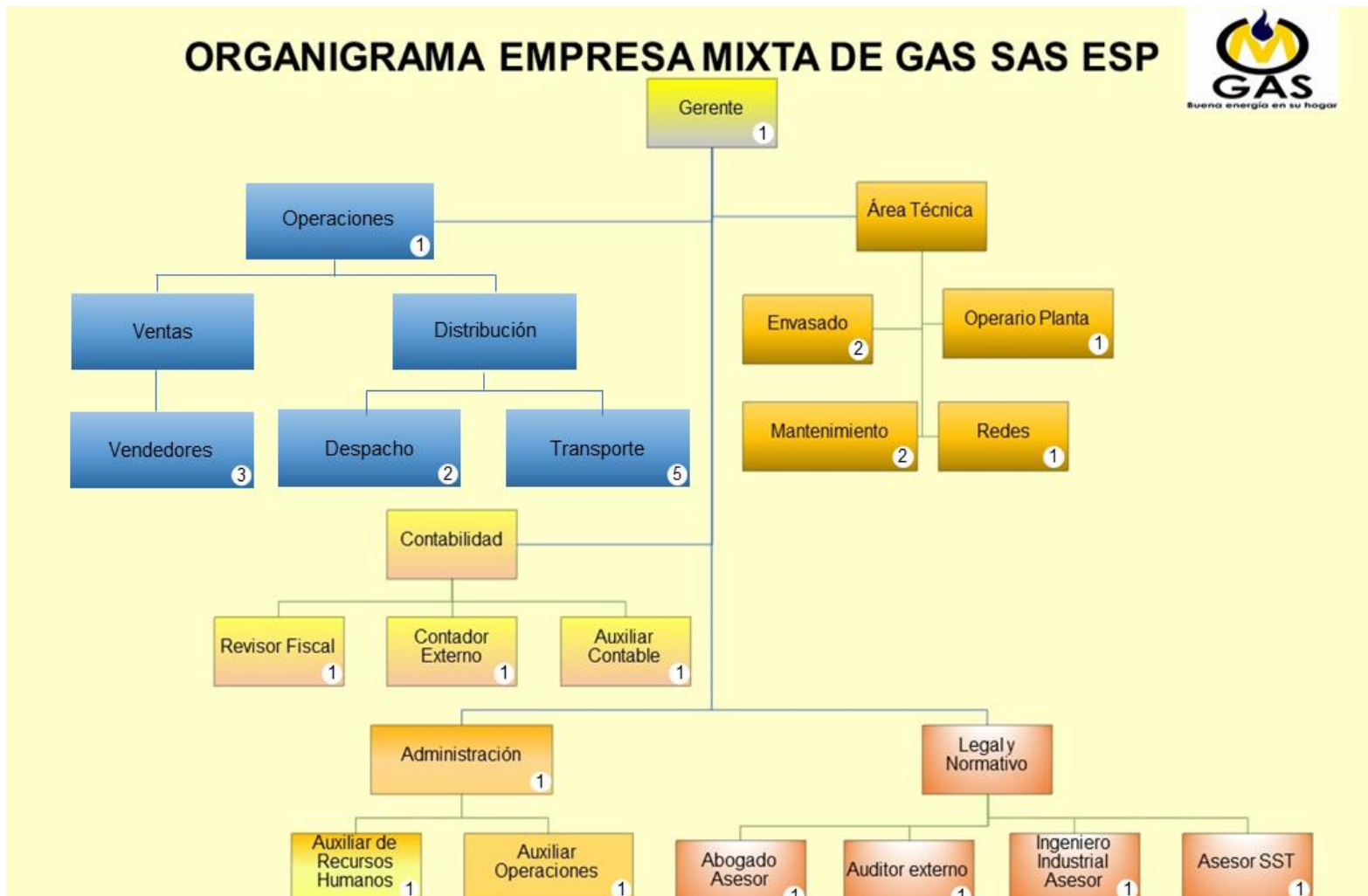
10.1.5 Objetivos Estratégicos

1. Ofrecer el portafolio de comercialización y de servicios en gas licuado de petróleo y sus artículos conexos más amplio y competitivo del mercado.
2. Consolidar y posicionar las marcas propias Emmgas, Rivergas y Emegas en el mercado colombiano ampliando la cobertura a nivel país.
3. Aumentar la fidelidad de los clientes existentes y aumentar los clientes nuevos
4. Brindar la mayor calidad en los diferentes procesos de comercialización y prestación del servicio.
5. Propiciar un acompañamiento oportuno y efectivo en el inicio de actividades, operación y puesta en marcha de los negocios para futuros y actuales clientes.
6. Velar por la autoevaluación empresarial de forma periódica; en cuanto a los negocios y operaciones desarrolladas para mejorar los mercados y generar excelencia en el desarrollo de la actividad comercial.
7. Ampliar la capacidad de compra semestralmente ante la entidad competente para garantizar el cumplimiento en el abastecimiento de producto con un incremento de los proyectos y negocios a futuro.
8. Establecer vínculos comerciales con los proveedores más amplios en la periodicidad y cuantías respecto de la forma contractual de los mismos.
9. Capacitar el personal en las diferentes áreas del negocio periódicamente lo cual garantiza altos índices de excelencia organizacional

10. Procurar un servicio de eficacia que permita tener los mayores estándares de servicio y calidad ratificando las certificaciones obtenidas.
11. Garantizar el manejo eficiente de los recursos en corto, mediano y largo plazo para generar una rentabilidad sostenida en el tiempo, ofreciendo seguridad económica.
12. Conseguir los mayores beneficios para los socios accionistas y/o inversionistas para que se logre solidez y seguridad empresarial.

10.1.6 Estructura organizacional

Ilustración 9. Organigrama



* ○Número de responsables

Fuente: El autor

10.1.7 Mapa de Procesos

Ilustración 10. Mapa de Procesos



Fuente: El autor



10.2 ADMINISTRACIÓN GENERAL

Esta es el área de trabajo encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos de la empresa. Desde estos lineamientos el manual de procedimientos propuesto tiene como finalidad:

1. Eficacia en los procedimientos para que la empresa alcance las metas propuestas.
2. Conseguir eficiencia para hacer que se logren los objetivos con el mínimo de recursos.
3. Asegurar que la empresa genere productos y servicios de calidad.

10.2.1 Gestión de riesgos

Análisis de riesgos

La idea que prima en este componente, es que quien detecte un error debe reportarlo y que los responsables de la administración del riesgo serán los responsables de cada una de las áreas de la compañía. Por esto, es primordial que todo el personal se encuentre en sintonía y se realice un seguimiento a los procesos.

Tabla 15. Análisis de Riesgos

				
ANÁLISIS DE RIESGOS				
ÁREA	RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		EVALUACIÓN DEL RIESGO
		Probabilidad	Impacto	
Gerencia	La estructura organizacional esta desactualizada	1. Baja	10. Leve	5. Aceptable
	Falta implementar el uso de tecnologías durante los procesos	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
Operaciones	No hay trazabilidad, interconexión y coherencia en las actividades	3. Alta	20. Catastrófico	30. Importante
	Operario de planta con aumento de la carga laboral	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
	Máquinas y circuito de bombas deteriorados, en mal estado o falta de mantenimiento	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
	No se cuenta con plan de emergencias y de evacuación actualizados	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
	Falta documentar los procesos de cargues y descargues del GLP	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
Administrativa	No se tiene claridad sobre el proceso de contratación y afiliaciones	3. Alta	20. Catastrófico	30. Importante
	Archivo de documentos es ineficiente y no se dispone de un sitio para ello	1. Baja	5. Leve	10. Tolerable
	El registro de la nómina y sus novedades con falencias	1. Baja	5. Leve	5. Aceptable
Contable Y Financiero	Desactualización de la normatividad contable y tributaria vigente	3. Alta	20. Catastrófico	30. Importante
	Incumplimiento en la presentación de informes financieros y operativos	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
	Pérdida o deterioro de documentación soporte	1. Baja	5. Leve	5. Aceptable
	Falta de planeación presupuestal	2. Media	20. Moderado	30. Moderado
	Pagos en la planta en dinero en efectivo	3. Alta	20. Catastrófico	40. Importante
	Cuentas por pagar y cuentas por cobrar desactualizadas	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
Ventas	El número de clientes para la distribución de GLP a granel	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
	La flota de transporte presenta fallas mecánicas de forma constante	2. Media	20. Moderado	20. Moderado
Planta Física	Falta señalización y adecuación de las instalaciones de la planta	1. Baja	5. Leve	5. Aceptable
	Ausencia de seguridad	3. Alta	20. Catastrófico	40. Importante

Fuente: El autor

Cuando ya se tiene identificado el riesgo y es clasificado se deberá determinar la probabilidad (en frecuencia o número de veces y la factibilidad que aún no se nota el riesgo pero que se va a manifestar) de su ocurrencia y medir cuál es el impacto, las consecuencias, y la importancia que le genera a la Empresa Mixta de Gas SAS ESP. Las siguientes tablas enuncian la calificación y clasificación que se debe tener en cuenta según la frecuencia del riesgo:

Tabla 16. Calificación de riesgo

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre 2 y 5 veces al año
3	Alta	Más de 6 veces al año

Fuente: El autor

Tabla 17. Clasificación del impacto

CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO		
Valor	Nivel	Descripción
5	Leve	Pérdidas insignificantes y menor grado de afectación en el logro de metas y objetivos de la compañía
10	Moderado	Pérdidas considerables, niveles de incumplimientos medios en metas y objetivos
20	Catastrófico	Grandes pérdidas, afectación en la imagen de la empresa, y alto grado de incumplimiento de metas y objetivos propuestos

Fuente: El autor

10.2.2 Valoración de Riesgos

Para medir que tan efectivas son las actividades que desarrolla la entidad para prevenir o corregir los riesgos es necesario que desde la administración hasta los colaboradores en cada área se respondan de forma periódica sin estos controles:

- ¿Están documentados?
- ¿Fueron dados a conocer y se socializaron?
- ¿Se aplican en la actualidad?
- ¿Ayudan a reducir el impacto de los riesgos?

Cuando las respuestas a estas preguntas en su mayoría sean negativas, será el momento oportuno para modificar el control, adaptarlo a la nueva realidad y el contexto que se está presentando, lo cual permitirá ejercer una adecuada administración de los riesgos presentados.

Este aspecto es dado a conocer y socializado con todos los colaboradores de la entidad ya que con anterioridad se practicó una encuesta al personal de cada área y un cuestionario al administrador del negocio para establecer los parámetros durante la elaboración de este manual.

De igual forma, es importante que la administración cuente siempre con la disposición para el suministro de la información, permita la revisión y observación de documentos y procesos, y aporte experiencias que resulten significativas para evaluar los riesgos y sus impactos.

Tabla 18. Probabilidad y valor de los riesgos

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO Y ACCIÓN POR EJECUTAR		
Alta	3	15 <i>Moderado</i> Evitar el riesgo	30 <i>Importante</i> Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo	60 <i>Inaceptable</i> Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo
Media	2	10 <i>Tolerable</i> Asumir o reducir el riesgo	20 <i>Moderado</i> Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo	40 <i>Importante</i> Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Baja	1	5 <i>Aceptable</i> Asumir el riesgo	10 <i>Tolerable</i> Reducir, compartir o transferir el riesgo	20 <i>Moderado</i> Reducir, compartir o transferir el riesgo
Impacto		Leve	Moderado	Catastrófico
Valor		5	10	20

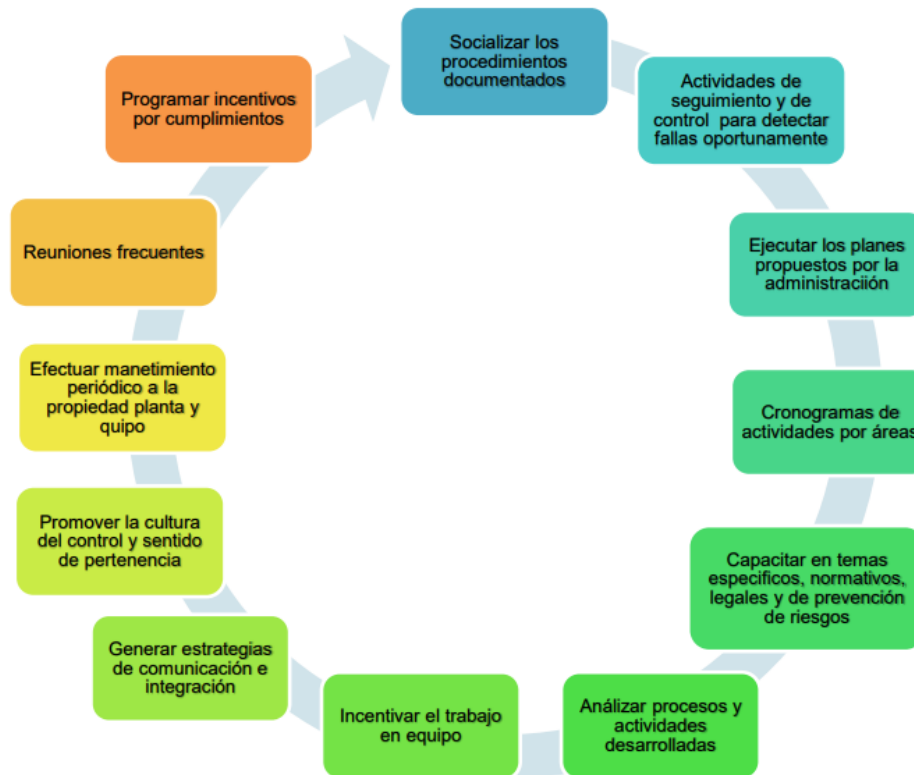
Fuente: El autor

Tabla 19. Gestión de riesgos

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP		
	Identificación del Riesgo		
PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA			
OBEJTIIVO DEL PROCESO: Direccionar y coordinar toda la entidad a fin de apoyar los procesos y cumplir con las disposiciones relacionadas con las empresas de servicios públicos domiciliarios			
Factores generadores		Identificación	
CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
Desconocer normatividad	Omitir ampliación de regulación vigente	Falta actualizarse y asesorarse en diferentes temas	Cierre de la actividad comercial, gastos inoficiosos por multas.
Poco interés de inversión	No certificar los procesos relacionados con la actividad de la planta	No existe disposición al momento de la asignación de recursos económicos para cubrir necesidades básicas en la empresa	Retrasa los procesos de mejora continúa
Falta de capacitación	Alejarse de la realidad del modelo actual del negocio	Desinterés y aplazamiento de capacitación y formación comercial	Desconexión con el contexto empresarial actual

Fuente: El autor

Ilustración 11. Acciones para el tratamiento de los riesgos



Fuente: El autor

10.2. 3 Actividades de control gerencial

Aquellos informes con cierta periodicidad que emita la empresa y que permitan establecer planes y acciones de mejora ya sean correctivas o preventivas que resulten de auditorías y retroalimentación durante los procesos.

- Informes ante el SUI,
- Reportes de información ante la Creg
- Solicitudes del Ministerio de Minas y Energía
- Informes internos de ingresos y egresos mensual por actividades
- Ya que estos permiten la comparación con datos históricos relevantes para la entidad, medir la satisfacción con el logro de los objetivos, etc.

Controles legales y sobre los recursos:

Revisión periódica de leyes como; Ley 142 de 1994 Por la cual se establece el

régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones, Ley 180581 de 2008 Reglamento técnico para planta de envasado de gas licuado de petróleo, Resoluciones 40245, 40246, 40247 y 40248 de 2016 aplicables a la operación, prestación, comercialización, y otras actividades relacionadas con el gas licuado de petróleo; así como las demás disposiciones legales, contables, tributarias y normativas que sean de cumplimiento para la empresa

Control Financiero:

Empresa Mixta de Gas SAS ESP, tiene establecido controles para la comprobación de las transacciones y los hechos económicos registrados, lo cual le permite saber la veracidad de los mismos, y así recalcular, conciliar, analizar y aprobar las transacciones cuando sea necesario.

Para este fin, desde la administración se realizan revisiones trimestrales a comprobantes contables y al paquete contable en asesoría con la parte contable para realizar una articulación de los procesos y determinar acciones que corrijan desviaciones si las hay. Adicionalmente, se elabora un presupuesto anual para la ejecución de actividades, el cual se subdivide mensualmente; con fin de establecer los consumos realizados por procesos y departamentos, efectuando reuniones bimestrales para revisar la ejecución del mismo.

Control sobre los sistemas de información:

La Empresa Mixta de Gas SAS ESP, ha realizado inversión tecnológica para conectar sus dispositivos en red, así como se tiene alquilada una memoria de almacenamiento de gran capacidad en la nube para evitar la pérdida de información, registrando copias de seguridad con periodicidad semanal.

También, se administran claves en los equipos utilizados y se realizan pruebas de acceso a diferentes módulos del software contable.

Seguros y pólizas:

Por normatividad de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios toda planta envasadora de GLP, debe estar asegurada con póliza de responsabilidad civil y extracontractual contra terceros; la cual en la actualidad se encuentra establecida a través de Seguros Sura y tiene vigencia desde de enero de 2021.

10.2.4 Comunicación organizacional


Para dar acatamiento a este componente Empresa Mixta de Gas SAS ESP, desarrolla el procesamiento de la información de forma clara y oportuna, para que esta se encuentre disponible al interior de la entidad de acuerdo al rol, la injerencia y la responsabilidad de cada área. Para ello, se apoya en el sistema de gestión de calidad, en el cual se evidencian los formatos construidos para el registro durante las actividades que se desarrollan como son: Manual de operaciones por áreas, informes elaborados, actas de reuniones, capacitaciones y conferencias, registros contables y de operación, formatos, procedimientos, etc.

La información recolectada en desarrollo del objeto social de la empresa y que posteriormente es procesada, sirve a la administración de la entidad para la toma eficaz de decisiones operacionales, administrativas, financieras y de cumplimiento que pueden ser determinantes para la entidad ya que le generan confianza y respaldo en los procesos. Desde la gerencia, se origina una comunicación interna y externa fluida y exacta, facilitando información clara y fiable, ya que al estar en red conectados los correos enviados y recibidos y la elaboración de documentos se realiza en forma consecutiva y en tiempo real para conocimiento de quienes la manejan. Igualmente, se maneja la cartelera interna, volantes trimestrales con información de relevancia, reuniones mensuales y quincenales para retroalimentación de las áreas lo cual queda documenta mediante actas de reunión, y se dan los protocolos de comunicación asertiva por parte de la entidad.

Se dispone de buzón de sugerencias y una línea telefónica exclusiva habilitada para la atención de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones que posteriormente se deben reportar ante el SUI. Manejo del dominio y pagina web por la gerencia de la entidad para mostrar a clientes externos quienes somos y a donde queremos llegar.

La Empresa Mixta de Gas SAS ESP, en busca de la mejora continua y la participación activa de sus colaboradores, basará sus formas de comunicación interna así:

Tabla 20. Medios de comunicación

 GAS <small>Buena energía en su hogar</small>	MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS EN EMRPESA MIXTA DE GAS SAS ESP
Cartelera	Se ubican comunicados y memorandos a la vista y de injerencia y de temas específicos para el personal que labora en la compañía
Comunicación Instantánea	Medio de comunicación directa entre las partes de la compañía, que genera inmediatez

Correo Electrónico	Herramienta empresarial de carácter informativo relacionados con la actividad empresarial
Página Web	
Reuniones Generales	Mensualmente se realizan reuniones con todas las áreas de la organización y los colaboradores de cada una de ellas de carácter informativo para discutir la situación empresarial del momento y las actividades a desarrollar
Reuniones Especificas Por Áreas	Quincenalmente se realizan reuniones presenciales para debatir temas de control e informáticos, operacionales y de cumplimientos por áreas

Fuente: El autor

10.2.5 Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno

De igual forma lo que busca una actividad de control, es llevar una actividad de registro y control de acciones diarias y por departamentos en línea con la mejora continua que deje en evidencia los desvíos que puede presentar un proceso, calculando la probabilidad de su ocurrencia, sus efectos e impactos ya sean negativos o positivos a fin de establecer la capacidad de la entidad par su aceptación y su manejo.

Estas actividades de control interno permiten a Empresa Mixta de Gas SAS ESP:

- 1 Verificar de forma periódica que el sistema de control interno se realice de forma adecuada para contrarrestar efectos anormales en los procesos
- 2 Practicar gestión administrativa en prevenir y mitigar los riesgos
- 3 Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones por áreas con la aplicación de controles y la supervisión del responsable de área
- 4 Identificar que los controles establecidos son los adecuados y que estén en mejora o adaptación constante
- 5 Cumplir con la normatividad, las leyes y la regulación vigente para entidades del sector de servicios públicos
- 6 Contribuir en la toma de decisiones oportunas a la dirección para obtener los resultados propuestos
- 7 Generar cultura de control en los trabajadores, actividades y las áreas en contexto con la misión de la entidad
- 8 Otorgar confianza, oportunidad y seguridad razonable de la información financiera y no financiera que la entidad reporte

Cabe resaltar que, las actividades de control hacen parte integral de la planificación de los manuales y procedimientos que contemplan los lineamientos y actividades de seguimiento que permiten cumplir los direccionamientos de la gerencia para prevenir, materializar, proteger y controlar los riesgos asociados a los recursos financieros, la información, el recurso humano, tecnológico y físico al que se pueda enfrentar Empresa Mixta de Gas SAS ESP.

Estas actividades se resumen en:

- **Indicadores de Gestión:** La empresa cuenta con dos indicadores de gestión: Plan estratégico y plan anual de trabajo que brindan un control de Documentos, de Registros de Calidad, de la planificación, ejecución y el reporte de Auditorías Internas de Calidad, de Servicio no Conforme, de Mejora continua y Acciones Correctivas y/o Preventivas a través de PQRFS Peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones y sugerencias
- **Control con enfoque en los procesos:** La separación de funciones y asignación de responsabilidades que se encuentran documentas en manual de funciones y responsabilidades genera orientación al control de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de información.
- **Documentos:**
 - Manuales y procedimientos
 - Registro oportuno de las transacciones y hechos económicos
 - Control físico de formatos y procedimientos realizados
 - Manuales articulados con los procedimientos
 - Procesos monitoreados y en proceso de mejora continúa

La documentación como: formatos, políticas, descripciones de proceso, instructivos, especificaciones y manuales de calidad por proceso, procedimientos, registros y planes de calidad, acciones preventivas y correctivas; son el material intelectual de la empresa, por ello la importancia de su conserva, la disponibilidad para su consulta y acceso es fundamental. Así mismo, la documentación debe estar aprobada, modificada, actualizada y vigente en todo momento.

Indistintamente del tipo de riesgo que se presente, la entidad se enfoca para evitarlos, reducirlos, dispersar o transferirlos y asumirlos de modo que los niveles de afectación sean mínimos. Esto se logra al interior de la entidad, con acciones que prevengan o corrijan, asignando responsabilidades, estableciendo plazos o vencimientos y enmarcados en unos indicadores de gestión que cuantifiquen dichas acciones realizadas.

10.2.6 Indicadores de gestión administrativa

Los indicadores de gestión son los instrumentos de medición que permiten cuantificar o cualificar variables asociadas a las metas de la empresa, en este sentido, la empresa reporta ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios ante el grupo del Sistema Único de Información que es solicitada por la Resolución 20061300012295 de 2006, los siguientes indicadores de gestión técnicos y administrativos de forma anual, y se reflejan de forma mensual:

Tabla 21. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN PARA REPORTE ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS	
1	Relación suscriptores sin medición (%) = Número de suscriptores sin medición / Número de suscriptores totales
	Relación suscriptores sin medición
	Número de suscriptores sin medición
	Número de suscriptores totales
2	Cobertura (%) = Número de suscriptores totales / Número de suscriptores proyectados
	Cobertura
	Número de suscriptores totales
	Número de suscriptores proyectados
3	Atención reclamos Facturación (%) = Número de reclamos por concepto de Facturación / Total de facturas expedidas
	Atención reclamos Facturación
	Número de reclamos por concepto de Facturación
	Total de facturas expedidas
4	Atención reclamos de servicio (%) = Número de usuarios afectados / Total usuarios
	Atención reclamos de servicio
	Número de usuarios afectados
	Total usuarios
5	Atención solicitud de conexión (%) = Número de usuarios afectados / Total usuarios
	Atención solicitud de conexión
	Número de usuarios afectados
	Total usuarios
6	Confiabilidad Almacenamiento GLP (días) = Capacidad de almacenamiento en tanques / Volumen vendido (últimos 12 meses)

	Confiabilidad Almacenamiento GLP
	Capacidad de almacenamiento en tanques
	Volumen vendido (últimos 12 meses)

Fuente: El autor

10.2.7 Procedimiento de auditoria

La revisión, supervisión y monitoreo del sistema de control interno debe de hacerse de forma periódica ya que esto permite hacer frente a cualquier situación de eventualidad que requiera ser corregida o modificada. Por eso en Empresa Mixta de Gas SAS ESP se realizan auditorías internas trimestrales a cada una de las dependencias de la entidad. Estas auditorías se apoyan con los documentos actuales de la entidad que sirven para representar los criterios a evaluar en la entidad y los registros relacionados son las evidencias de auditoria. De este tipo de documentos debe realizarse comparación documental que son hallazgos de auditoria que servirán de sustento para definir fortalezas o debilidades del modelo de control interno COSO III que se practica la entidad.

Actualmente la Empresa Mixta de Gas SAS ESP, tiene el servicio de auditoria contratado con la firma AUDIMAR SAS con NIT 900.719.952-9; cumpliendo con la normatividad legal vigente señalada en la Ley 142 de 1994 de contratar este servicio de forma externa a la entidad; esta firma asiste los servicios de apoyo en normatividad, verificación de legalidad y evaluación del sistema de control interno establecido.

Así mismo, la empresa rinde informe de auditoría y de gestión de resultados anualmente, en donde se consagran los resultados operacionales y actividades desarrolladas durante la vigencia así: "... Se ha implementado de acuerdo a la metodología descrita en la Resolución SSPD No. 20061300012295 del 18 de abril de 2006 y los requerimientos de la Resolución 20171300058365 de abril 18 de 2017, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Arquitectura organizacional, viabilidad financiera, aspectos técnicos, comerciales y externos, los indicadores de gestión y de nivel de riesgo, así como, la evaluación del sistema de control interno por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de la vigencia auditada de la referencia.

Y de acuerdo a la Ley 142 de 1994...Capítulo II - Información de las empresas de servicios públicos - Artículo 53. Sistemas de Información. Corresponde a la Superintendencia de Servicios Públicos, en desarrollo de sus funciones de inspección y vigilancia, establecer los sistemas de información que deben organizar y mantener actualizados las empresas de servicios públicos para que su presentación al público sea confiable" Lo anterior para cumplir con la

normatividad vigente para este sector.

De todos los informes y reportes emitidos en cuanto a auditoría interna se debe dejar soporte en copia en el archivo o carpeta de Auditorías de la entidad con los soportes que constaten los hallazgos encontrados. Es importante resaltar que, las sugerencias, correcciones, recomendaciones y modificaciones ya sean con el ánimo preventivo o correctivo, que emita la firma de auditoría deberán recibir el trato y direccionamiento al interior de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP para realizar las actividades tendientes a la mejora continua en los procesos.

En la actualidad la entidad no está obligada a contratar firma de Revisoría Fiscal dado que no cumple con el monto de los ingresos o activos y aún la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios No ha reglamentado esto como una obligación para entidades que esta vigila. La administración tiene el propósito a futuro la disposición para establecer esta actividad en la entidad. Para finalizar, se realizan las actividades de monitoreo para verificar el cumplimiento de las actividades durante los procesos que se adelantan en la entidad generando acciones correctivas y preventivas.

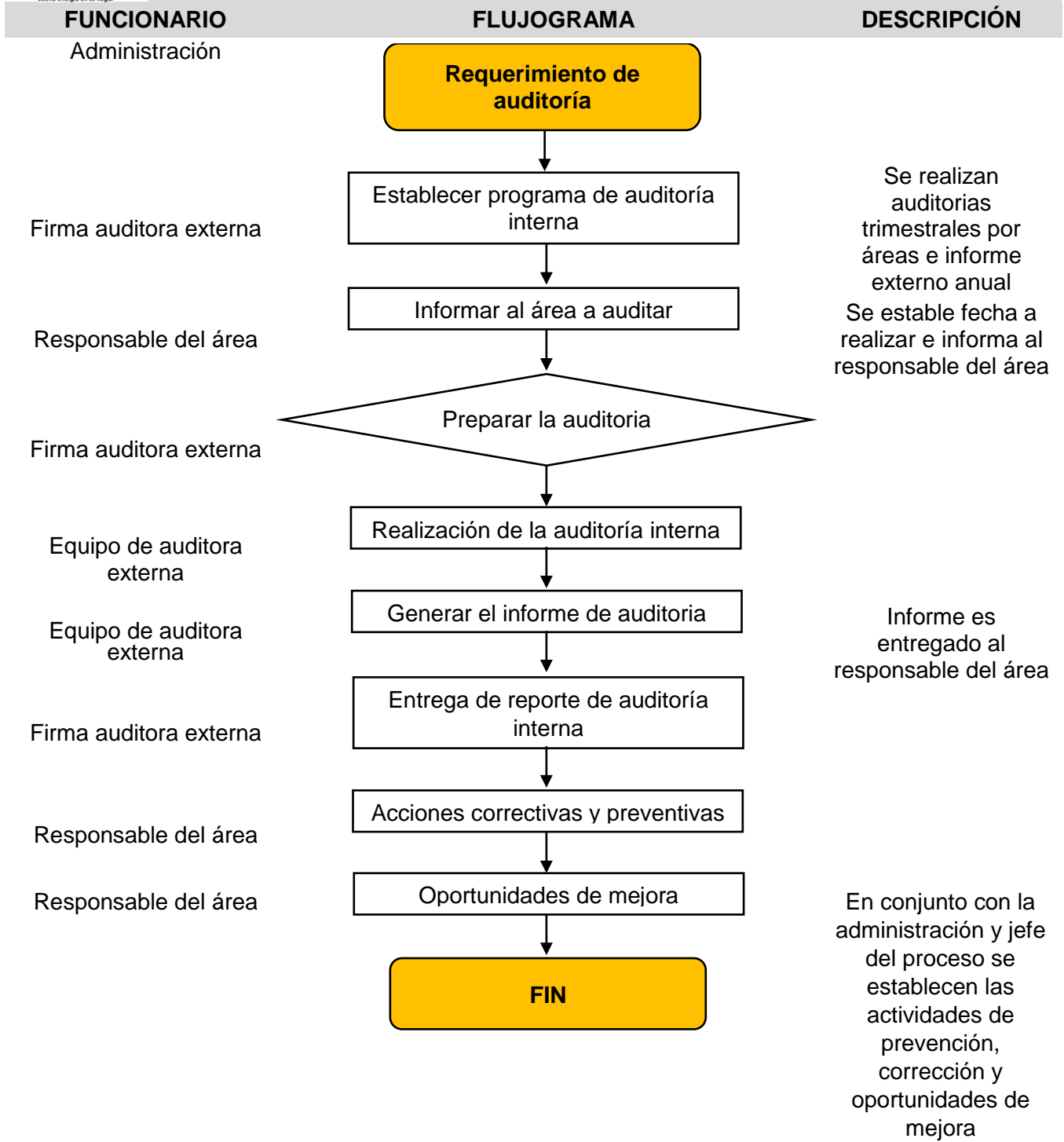
Los objetivos establecidos para estos procesos de evaluación del sistema de control interno son:

1. Evaluar la eficiencia del Sistema de Control Interno
2. Establecer las oportunidades de mejora del Sistema de Control Interno
3. Informar comunicación de relevancia e interés a la administración sobre los hallazgos
4. Responder oportunamente a los requerimientos externos de entidades como: Superservicios, Comisión de Regulación de Energía y Gas – Creg, Ministerio de Minas y energía, Dian, entre otras.

Tabla 22. Procedimiento de auditoria



EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA



Fuente: El autor




10.3 RECURSOS HUMANOS

Podemos definir el departamento de Recursos Humanos, como la parte de la organización que se encargará de buscar, contratar, organizar y motivar a los empleados de una empresa. Por lo tanto, son funciones claves de esta área de trabajo: la selección de personal, la contratación de personal, la formación, gestión de nóminas, prestaciones y beneficios así como la evaluación continua de todo el talento humano que labora en la empresa.

10.3.1 Políticas de gestión del talento humano

La Empresa Mixta de Gas SAS ESP, se plantea para el logro de los objetivos misionales que durante el proceso de administración del talento humano debe guiarse por los parámetros establecidos en los manuales de selección, contratación, etc. Dicho esto, se debe realizar la debida socialización de dichas políticas para que los trabajadores realicen las actividades para las que fueron contratados. Para ello, se establecen los manuales y se cuenta con el código de ética empresarial, para mantener un ambiente laboral sano, armónico y agradable; que genera beneficios tanto empresariales como individuales.

Tabla 23. Políticas de administración del talento humano

 EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP		
POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		
POLITICA	ALCANCE	ENFOQUE
Selección de Recursos Humanos	Establecer el mercado laboral para ofertar	Convocatoria laboral
	Reclutamiento	De acuerdo con la convocatoria realizada y candidatos preseleccionados se da continuidad
	Selección	Registro de las entrevistas, competencias laborales, requisitos contratación laboral y vinculación al sistema de seguridad social
	Integración	Integrar la cultura empresarial con las herramientas laborales para generar espacios laborales idóneos
Aplicación de Recursos Humanos	Análisis y descripción de cargos	Según el cargo a desempeñar se requiere de los certificados académicos y laborales
	Plan de ascensos	Se brinda la oportunidad de crecer laboral y personalmente. Ofreciendo capacitaciones, seminarios, talleres, etc. y permitiendo espacios o adaptación de horarios para estudio
	Evaluación de desempeño	Se realizan evaluaciones semestrales por cargos y áreas para realizar mediciones de desempeño y conocimiento empresarial
Mantenimiento de Recursos Humanos	Salarios	Se realiza evaluación interna de control por áreas tanto de aptitudes, desempeños y conocimientos para conceder bonificaciones económicas
	Beneficios	Se maneja fondo de empleados y préstamos a los funcionarios de la entidad
	Higiene y Seguridad en el trabajo	Cuenta con el manual de salud ocupacional en el cual tiene para establecer un espacio laboral sano tanto en la parte física como ambiental
	Ambiente laboral	Cuenta con el código de ética que resulta fundamental en las actitudes integrales y morales de los funcionarios y la administración
Desarrollo de Recursos Humanos	Capacitaciones	Se realizan capacitación internas y externas para adquirir y reforzar conocimientos y competencias de los trabajadores
	Desarrollo empresarial	Se tiene diseñado un plan de capacitaciones por áreas y actividades
Control de Recursos Humanos	Base de datos	Se mantiene actualizada la base de datos de los trabajadores con aspectos de relevancia para la entidad para disponibilidad de la entidad

Fuente: El autor

10.3.2 Manual de procedimientos área de recursos humanos

Tabla 24. Manual de procedimientos para el área de recursos humanos


			EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT 900.948.809-5		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
FECHA: 30/05/2021		VERSION No. 0.1		PR-DR-01	
<p>Objetivo: Crear un manual de procedimientos que garantice al departamento una trazabilidad en los procesos, coherencia con las actuaciones y una comunicación efectiva.</p> <p>Alcance: Aplicado en la contratación del personal, las afiliaciones y los pagos de nómina.</p> <p>DEFINICIONES</p> <p>Contrato: Es un acuerdo a través del cual dos partes interesadas se comprometen de forma recíproca y voluntaria a cumplir con una serie de condiciones que serán: subordinación, retribución económica o en especie y prestación personal de un servicio.</p> <p>Nómina: Registros financieros relacionados con los sueldos de los empleados: salarios, bonificaciones y deducciones durante un período de tiempo específico.</p> <p>Afiliación: Acto administrativo para formalizar una vinculación formal a una entidad que permitirá acceder a servicios o beneficios.</p>					
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Estudiante Universitario			Gerente general		

Tabla 25. Procedimientos de contratación

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Recursos	Solicita la contratación	Necesidad de contratación: Debe quedar constancia mediante

	Humanos (o el área que requiere)		documento escrito el cargo a contratar, especificaciones y la remuneración
2	Asistente administrativo	Aspirantes	Recepción de hoja de vida: Se realiza una preselección inicial para clasificar los perfiles más aptos según las hojas de vida recibidas
3	Asistente administrativo	Convocados	Verificación de requerimientos y de documentos: Los perfiles que se adaptan más al cargo solicitado son convocados
4	Asistente administrativo	Programación a entrevistados	Convocatoria a candidatos: Serán programados a entrevista los candidatos que cumplan con el máximo de requisitos
5	Recursos Humanos (o el área que requiere)	Entrevista	Proceso de entrevistas: Realizada por el encargado de recursos humanos o el responsable del área que solicita la vacante
6	Recursos Humanos (o el área que requiere)	Contratación	Elección del aspirante al cargo: Al finalizar las entrevistas quién sea seleccionado para el cargo se dará paso a su contratación
7	Asistente administrativo	Check List	Entrega de documentos solicitados: La persona seleccionada recibirá un listado con los documentos previos a entrega para la firma del contrato
8	Recursos Humanos y Asistente administrativo	Contrato	Documentos revisados según check list: Una vez cotejados el listado con los soportes entregados se procederá a la firma siempre y cuando estén todos completos y sin ninguna observación
9	Recursos Humanos y - Asistente administrativo y Aspirante	Firmas	Elaboración y firma del contrato: Documento previamente elaborado y de acuerdo con la norma vigente. Como acuerdo de voluntades se firma por las dos partes y se deja soporte como archivo de la empresa y copia al empleado
10	Asistente administrativo	Documento soporte	Afiliaciones correspondientes es: Tramitar las respectivas afiliaciones antes de: Salud, ARL* y fondo de pensiones del empleado antes de que ingrese a laborar *Indispensable

Fuente: El autor

Tabla 26. Procedimiento para liquidación de nómina

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar Administrativo	Formato Excel	Registro de información formato en Excel: La periodicidad de la nómina es mensual, con corte al treinta (30) de cada mes. Las novedades deben quedar reportadas por cada empleado el 26 de cada mes
2	Auxiliar Administrativo	Encargados de área	Verificación de información: Con cada encargado del área se verifican las novedades reportadas por el empleado
3	Auxiliar Administrativo	Documentos soporte	Revisión e inclusión de novedades: Incluir todas las novedades presentadas como: Licencias, incapacidades, permisos, etc.
4	Auxiliar Administrativo	Comprobante de nómina	Consolidación y registro de la información en Siigo: Registrar la información de la nómina del mes; a más tardar el día 29 y el soporte de documento guardarlo sin enviar electrónicamente
5	Auxiliar Administrativo y Contador	Comprobante de nómina	Imprimir soporte para revisión: Entregar soporte al contador en físico o por correo electrónico para la respectiva aprobación.
6	Auxiliar Administrativo	Envío de nómina electrónica	Aprobación de la liquidación y envío ante la DIAN: Una vez aprobada la liquidación (si hay modificaciones realizarlas y aprobar) realizar el envío electrónico ante la Dian, imprimir soporte para archivar
7	Auxiliar Administrativo	Comprobante de pago de nómina	Soportes de pago: Realizar los respectivos comprobantes de pago de nómina en Siigo
8	Asistente de gerencia	Transferencia electrónica	Transferencia electrónica de pagos de nómina: Realizar la transferencias bancarias de los pagos correspondientes a nómina del mes
9	Auxiliar Administrativo	Planilla	Aportes seguridad social: Una vez enviada la nómina de forma electrónica ante la DIAN y esta es validada, se crea la planilla para aportes correspondientes en mi planilla.com antes del tercer (3) día del mes

10	Asistente de gerencia	Soportes impresos	Pago de Planilla: Una vez se guarda la planilla se procede a realizar la transferencia electrónica e imprimir el soporte de la planilla y soporte de pago electrónico
----	-----------------------	-------------------	---

Fuente: El autor

Tabla 27. Procedimiento para capacitación del talento humano

				EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT 900.948.809-5		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
FECHA: 30/05/2021			VERSION No. 0.1		PR-DR-01	
<p>PROPÓSITO: Describir las actividades y parámetros que se utilizan para capacitar al personal de la empresa logrando actividades eficientes y eficaces.</p> <p>ALCANCE: Este procedimiento tiene su inicio desde la determinación de necesidades de capacitación observadas por el personal hasta la entrega del reconocimiento por el esfuerzo de capacitación al empleado.</p> <p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal para capacitarse debe asistir de manera obligatoria a cada una de las sesiones de capacitación otorgada por la empresa. - Los asistentes deben firmar los registros de asistencia en cada una de las capacitaciones. - La empresa deberá realizar un presupuesto económico para la capacitación requerida del personal. - La capacitación debe ser otorgada por profesionales en las ramas permitiendo obtener una capacitación eficiente y eficaz de los asistentes que se verá reflejada en el desarrollo de sus actividades diarias. 						
ACTIVIDADES						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			DOC. TRABAJO	
1	Coordinador de recursos humanos	Determina necesidades de capacitación, solicitando informe a las áreas de la empresa.			Informe	
2	Coordinador de recursos humanos	Recopila información obtenida de cada una de las áreas de la empresa.				
3	Coordinador de recursos humanos	Analiza la información.				
4	Coordinador de recursos humanos	Realiza el programa de capacitación según los resultados obtenidos en el análisis de la información.			Programa de capacitación	


5	Coordinador de recursos humanos	Estima los costos de su implementación.	Presupuesto
6	Coordinador de recursos humanos	Presenta a administración general el programa de capacitación y el presupuesto necesario para su análisis y aprobación.	Programa de capacitación y presupuesto
7	Gerencia	Analiza y decide si autoriza el programa de capacitación o no.	
“SI SE AUTORIZA”			
8	Coordinador de recursos humanos	Determina fecha para la capacitación.	
9	Coordinador de recursos humanos	Convoca al personal del área a ser capacitada	
10	Coordinador de recursos humanos	Controla asistencia al curso	Registro de asistencia Original
11	Coordinador de recursos humanos	Supervisa que se realice el curso como estaba planeado	
12	Coordinador de recursos humanos	Se entregan los reconocimientos y se archiva copia en registro personal.	Reconocimientos Original y copia
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Fuente: El autor

10.3.3 Descripción de cargos de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP

A continuación se presentan las descripciones de los cargos que actualmente se tienen contratados en la empresa.

Tabla 28. Descripción del Cargo: Gerente General


 <p>EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP</p>	
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	GERENTE GENERAL

Supervisado por	N/A	
Jefe Inmediato	N/A	
Supervisa a	Todos los colaboradores	
Desarrollo del cargo		
Por parte de la alta dirección en este caso la gerencia recae toda la responsabilidad sobre el: Planear, hacer, verificar y controlar todas las decisiones de la entidad; es un cargo autónomo y deberá intervenir como máxima autoridad en pro del logro de los objetivos empresariales.		
Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Representación legal de la entidad - Hacer cumplir las misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos y normas de la empresa - Guiar al negocio en el logro de los objetivos - Establecer las funciones y cargos, y velar por el cumplimiento de las responsabilidades y funciones por áreas - Determinar los procesos de selección y capacitación del personal - Dirigir los procesos de contratación del personal, establecer la remuneración, promover o remover del cargo apoyado en la ley. - Aprobar la compra de activos y procesos de inversión - Autorizar la contratación de prestación de servicios profesionales requeridos en la empresa - Autorizar los pagos de los proveedores, cobros de cartera a clientes, empleados y los demás relacionados con los vínculos comerciales que se establezcan - Responder por los movimientos de las cuentas bancarias - Certificar la aprobación de los estados financieros de la entidad mediante su firma - Formalizar los vínculos comerciales a través de contratos 		
Relaciones de Trabajo		
Departamento	Frecuencia	Propósito
Contabilidad	Mensual	Evaluar los informes generados por este departamento para la toma de decisiones (software Siigo)
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Semestral - Según oferta 	Participar de forma activa y oportuna en las ofertas públicas de cantidad OPC
Clientes	Trimestral	Evaluar la satisfacción al cliente
Perfil Del Cargo		
Edad	30 años en adelante	
Experiencia	Mínimo de 3 años en el sector	

Formación académica	N/A, Profesional en carreras administrativas
Competencias	Liderazgo, responsabilidad, herramientas comunicativas eficaces, negociación, recursividad

Fuente: El autor


Tabla 29. Descripción del Cargo de Contador

 EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP		
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		
Identificación del Cargo		
Nombre del Cargo	CONTADOR	
Supervisado por	Gerente general	
Jefe Inmediato	Gerente general	
Supervisa a	Auxiliar contable	
Desarrollo del cargo		
Será la persona responsable del área contable, así como de la rendición de informes a la gerencia y la junta directiva en los cuales brindará calidad, oportunidad, fiabilidad y confiabilidad de la información suministrada		
Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y controlar las actividades desarrolladas en el área contable - Verificar el registro de las operaciones contables - Asesorar y apoyar la elaboración del presupuesto según periodicidades - Rendir informes a la gerencia, junta directiva, entes de control y vigilancia como son: Superintendencia De Servicios Públicos Domiciliarios, grupo SUI, Ministerio de Minas y Energía, Comisión De Regulación De Energía y Gas – CREG - Dar manejo oportuno a la parte tributaria, impositiva y financiera de la empresa - Verificar pagos de nómina y parafiscales - Velar por la actualización de la información contable - Elaborar los Estados Financieros en concordancia con las Normas Internacionales de Información Financiera - Elaborar los respectivos contratos de trabajo, con clientes e inspeccionar los firmados con proveedores - Los demás que sean propios de su cargo solicitados por la empresa 		
Relaciones de Trabajo		
Departamento	Frecuencia	Propósito
Administrativo	Según necesidad	Verificar documentos de afiliaciones y

		contratos laborales nuevos
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Semanal - Mensual - Cuatrimestral - Anual - Mensual - Según requerimiento - Mensual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar contabilización en software Siigo de comprobantes contables 2. Presentar los impuestos correspondientes ante la Dian y alcaldías municipales 3. Verificar saldos de cuentas por cobrar y por pagar 4. Emitir certificaciones solicitadas a entidades externas 5. Verificar conciliación bancaria
Gerencia y/o Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Trimestral - Anual - Mensual - Cuatrimestral - Anual - Según requerimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega y presentación de estados financieros 2. Presentar impuestos para su respectiva aprobación 3. Presentar ante la junta directiva los reportes e informes adicionales solicitados
Perfil Del Cargo		
Edad	25 años en adelante	
Experiencia	Mínimo de 2 años	
Formación académica	Contador Público Titulado	
Competencias	Ética, responsabilidad, honestidad,	

Fuente: El autor


Tabla 30. Descripción del cargo de asistente de gerencia

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	ASISTENTE DE GERENCIA
Supervisado por	Gerente general
Jefe Inmediato	Gerente general
Supervisa a	Auxiliar contable y Auxiliar Administrativo
Desarrollo del cargo	
Es la persona responsable de verificar todas las áreas de la empresa, haciendo las	

veces de reemplazo al gerente general durante sus ausencias teniendo a su cargo las decisiones directas de la compañía		
Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las responsabilidades que le sean asignadas por el gerente - Contribuir en el proceso de cuentas por pagar a proveedores, a través de la elaboración activa del cronograma de pagos, destinación de los recursos económicos y efectuar posteriormente los pagos - Realizar proceso colaborativo en el recaudo de cartera vencida, realizando llamadas telefónicas y visitas a clientes para propiciar los respectivos pagos de los saldos de estados de cuenta de clientes. - Participar en los procesos de ofertas públicas de cantidades para la asignación de GLP Asistiendo en la elaboración de documentos solicitados y asistiendo a reuniones. 		
Relaciones de Trabajo		
Departamento	Frecuencia	Propósito
Administrativo y Contable	Según requerimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizara la vinculación laboral y retiro de personal 2. Aprobar facturas de proveedores y acuerdos de pago con clientes para el recaudo de cartera 3. Autorizar la compra de productos, materiales o adquisición de servicios 4. Programar los retiros de producto con los campos autorizados por los proveedores 5. Coordinar la logística y transporte de producto a la planta y clientes
Perfil Del Cargo		
Edad	20 años en adelante	
Experiencia	Mínimo de 1 año	
Formación académica	Estudiante de administración de empresas – N/A	
Competencias	Microsoft office (Excel intermedio), proactivo, recursivo, comunicación asertiva, buenas relaciones interpersonales y habilidades de negociación	

Fuente: El autor


Tabla 31. Descripción del Cargo de auxiliar contable

		EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP	
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES			
Identificación del Cargo			
Nombre del Cargo	AUXILIAR CONTABLE		
Supervisado por	Gerente general y Contador		
Jefe Inmediato	Contador		
Supervisa a	N/A		
Desarrollo del cargo			
Es la persona responsable del registro de todos los hechos económicos originados a título de la empresa, realizando la debida comprobación de soportes, comprobantes, documentos, etc.			
Funciones del cargo:			
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las responsabilidades que le sean asignadas por el contador y el gerente - Asistir al contador y gerente general en la elaboración de los estados financieros y demás informes a presentar - Mantener los registros y soportes contables actualizados y ordenados - Realizar los asientos contables diariamente - Efectuar los trámites relacionados con documentación contable, legal y tributaria para el funcionamiento de la empresa - Preparar informes y anexos para presentación de declaraciones tributarias y dejar soporte de estos 			
Relaciones de Trabajo			
Departamento	Frecuencia	Propósito	
Administrativo	Según requerimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la vinculación laboral y soportes de identificación de empleados nuevos 2. Recibir facturas de proveedores y correspondencia 3. Entregar correspondencia, productos y facturas de venta para él envió respectivo 	

Perfil Del Cargo	
Edad	20 años en adelante
Experiencia	Mínimo de 1 año
Formación académica	Séptimo semestre de Contaduría Pública
Competencias	Microsoft office (Excel intermedio), orden, responsabilidad y pulcritud.

Fuente: El autor


Tabla 32. Descripción del cargo de auxiliar de recursos humanos

		EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES		
Identificación del Cargo		
Nombre del Cargo	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	
Supervisado por	Gerente general	
Jefe Inmediato	Gerente general	
Supervisa a	N/A	
Desarrollo del cargo		
Es la persona responsable de la recepción de documentación de parte de: Personal a vincular laboralmente, trabajadores, proveedores, clientes, entidades de vigilancia, control y demás usuarios externos de la compañía		
Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las responsabilidades que le sean asignadas por el gerente general y la junta directiva - Asistir al auxiliar contable, contador y gerente general en los requerimientos laborales que se puedan presentar - Realizar las vinculaciones laborales y afiliaciones correspondientes - Efectuar los trámites relacionados con documentación administrativa y legal para el funcionamiento de la empresa - Preparar informes y anexos que le sean solicitados y dejar soporte de estos en el archivo físico y tecnológico - Recibir correspondencia; responder la inherente a su cargo y direccionar por áreas la restante 		

<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la cartelera con información de interés empresarial - Preparar y/o coordinar las capacitaciones al personal nuevo y antiguo 		
Relaciones de Trabajo		
Departamento	Frecuencia	Propósito
Contabilidad	Según requerimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar la vinculación laboral y soportes de identificación de empleados nuevos 2. Enviar facturas a los clientes, productos y demás correspondencia 3. Radicar la facturación emitida por los proveedores y correspondencia recibida dejando registro de ellas
Perfil Del Cargo		
Edad	20 años en adelante	
Experiencia	Mínimo de 1 año	
Formación académica	Estudiante de carreras Administrativas:	
Competencias	Microsoft office (Word y Excel intermedio), proactividad, diligencia, recursividad, responsabilidad y puntualidad	

Fuente: El autor

Tabla 33. Descripción del cargo de auxiliar administrativo

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	
Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Supervisado por	Gerente general
Jefe Inmediato	Gerente general
Supervisa a	N/A

Desarrollo del cargo		
Es la persona responsable de brindar apoyo a toda el área de recursos humanos de la compañía		
Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las responsabilidades que le sean asignadas por el gerente general y la junta directiva - Asistir al auxiliar de recursos humanos y gerente general en los requerimientos laborales que se puedan presentar - Realizar las vinculaciones laborales y afiliaciones correspondientes - Efectuar los trámites relacionados con documentación administrativa y legal para el funcionamiento de la empresa - Preparar informes y anexos que le sean solicitados y dejar soporte de estos en el archivo físico y tecnológico - La correspondencia; responder la inherente a su cargo y direccionar por áreas la restante - Actualizar la cartelera con información de interés empresarial - Preparar y/o coordinar las capacitaciones al personal nuevo y antiguo - Mantener el archivo ordenado por cronología, y según el criterio documental - Ser soporte administrativo para las diferentes áreas de la empresa 		
Relaciones de Trabajo		
Departamento	Frecuencia	Propósito
Contabilidad	Según requerimiento	6. Entregar la vinculación laboral y soportes de identificación de empleados nuevos 7. Enviar facturas a los clientes, productos y demás correspondencia 8. Recibir la facturación emitida por los proveedores y correspondencia recibida dejando registro de ellas
Perfil Del Cargo		
Edad	20 años en adelante	
Experiencia	Mínimo de 1 año	
Formación académica	Estudiante de Técnico o Tecnólogo en Carreras Administrativas:	

Competencias	Microsoft office (Word y Excel intermedio), proactividad, diligencia, recursividad, responsabilidad y puntualidad
---------------------	---

Fuente: El autor

10.3.4 Seguridad y Salud en el trabajo

La empresa Mixta de Gas SAS ESP vincula directamente a sus colaboradores al sistema obligatorio de seguridad social en: salud, riesgos laborales y pensión. Si se presentará alguna eventualidad frente al estado de salud de alguno de ellos o un accidente laboral, la atención médica, quirúrgica, hospitalaria y farmacéutica podrá ser atendida por la entidad a la que el trabajador se encuentre afiliado en su IPS asignada, con direccionamiento a la ARL a la que la Empresa Mixta de Gas SAS ESP se encuentre afiliada.

La empresa se encuentra adelanta el proceso de diseño e implementación del programa de salud ocupacional. El cual resulta fundamental para los empleados respecto de los riesgos asociados a las labores realizadas y el manejo del producto GLP, que podrían llegar a causar algún grado de afectación en el estado de salud, tanto en la parte física, emocional y mental.

Lo anterior, con la finalidad de cumplir con la regulación y normatividad vigente que garantiza la eficiencia administrativa, operativa y financiera de la entidad.


Acorde con los adelantos de este sistema, la empresa dispone de las actividades que se mencionan a continuación para velar por la reducción de los riesgos asociados en la parte de la salud de sus colaboradores:

- Garantizar porque las instalaciones y en general su parte locativa están adaptadas de modo que se reducen los riesgos inherentes, aumentando las actividades seguras al interior de las oficinas administrativas y de la planta de almacenamiento y de GLP.
- Minimizar los factores de riesgos para contribuir en la disminución de accidentes, enfermedades laborales y en general los que afecten la salud y beneficios de los trabajadores, así como también a los visitantes, equipos, instalaciones, maquinas en pro de cero enfermedades y accidentes.
- La empresa deberá suministrar los elementos de protección personal y generara los espacios destinados a la seguridad y salud en el trabajo.
- Es deber de los colaboradores, para cuidar su salud y seguridad en el trabajo, así como de las personas con las que interactúan en el ejercicio de

- las actividades que se desarrollan en las respectivas áreas.
- Empresa Mixta de Gas SAS ESP se compromete a destinar los recursos económicos y humanos para lo enunciado con anterioridad.

10.3.5 Gestión de riesgo para el área de recursos humanos

Tabla 34. Gestión del riesgo para el área de recursos humanos

 EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP			
Identificación del Riesgo			
PROCESO: Gestión de recursos humanos			
OBEJTIIVO DEL PROCESO: Brindar un trato justo y cordial a los colaboradores y equitativo en los procesos en los que se les involucre, y que sus necesidades sean alineadas con las del negocio, apoya do el crecimiento laboral, personal y profesional del trabajador			
Factores generadores		Identificación	
CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
Afiliaciones	Proceso de afiliación con inconsistencias	Contratación de personal nuevo para laborar con fallas en las afiliaciones por no tener claridad en el proceso	Invertir recursos en pagos onerosos y que se pudieron evitar
Desmotivación laboral	Falta de sentido de pertenencia y apego por la entidad	No se realizan actividades de esparcimiento para los trabajadores ni de incentivos	Desinterés laboral
Nómina	Pagos de nómina con demora	Reporte de novedades sobre la hora de la liquidación	Malestar entre los trabajadores

Fuente: El autor

A continuación, se ilustran los formatos diseñados para los procedimientos descritos en el área de recursos humanos:

1. Formato de check list de documentos, anexo B.
2. Formato de nómina mensual, anexo C.
3. Evaluación de capacitación, anexo D.



10.4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

En esta área se integran todas las actividades monetarias de la empresa. En esta sobresalen las tareas contables que buscan el control y registro de todos los movimientos económico, entre sus cometidos principales se encuentra la elaboración de los presupuestos para las diferentes áreas, diseñados a partir de las necesidades y demandas de cada uno de estos. También se destaca la generación de informes que sirven de soporte para la toma de decisiones a nivel gerencial, cumpliendo entonces una labor asesora y decisoria dentro de la empresa.

10.4.1 Manual de procedimientos para el área contable y financiera

Tabla 35. Manual de procedimientos para el área contable y financiera

			EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT 900.948.809-5		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DEPARTAMENTO CONTABLE					
FECHA: 30/05/2021		VERSION No. 0.1		PR-DR-01	
<p>Objetivo: Establecer un manual que proporcione seguridad a este departamento en cuanto al uso eficiente de los recursos para alcanzar eficiencia en las operaciones que se desarrollan en este departamento en pro del logro de los objetivos empresariales.</p>					

Alcance: El presente manual de procesos y procedimientos describe las instrucciones o particularidades que tienen directa relevancia para el área contable y los cargos de este departamento.

DEFINICIONES

Proveedor: Quien provee o abastece a otra persona un bien o servicio necesario para un resultado determinado.

Factura: Documento equivalente, el cual detalla la adquisición de un bien o un servicio determinado, especificando su valor, los impuestos a cargo, descuentos, valor total y observaciones generales de la transacción.

Causación: Principio contable que obliga a que los hechos económicos deben ser reconocerse en la contabilidad en el momento en el que ocurren, independiente de la fecha del recibo o del pago de este.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
Estudiante Universitario	Gerente general

Fuente: El autor

Tabla 36. Causación de facturación

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar administrativo	Factura y cuenta de cobro	Recepción de factura: La radicación de facturación y cuentas de cobro será únicamente de lunes a viernes, el auxiliar administrativo verifica y plasma la fecha y hora de radicado
2	Auxiliar administrativo	Planilla de control	Registro en la planilla de control: En el momento de radicar la factura se procede a ingresarlas en la planilla de control diseñada para tener un control del recibido de las mismas; Este soporte es compartido entre el auxiliar administrativo y el contable. En caso de devolución por alguna inconsistencia debe quedar registrado en la planilla
3	Auxiliar Contable	Soporte de documentos en el departament o contable	Entrega al departamento contable: El auxiliar administrativo realiza la entrega al auxiliar contable de la factura con su respectiva copia y demás anexos, y/o de la cuenta de cobro copia, Rut y documento de identidad del cobrador
4	Auxiliar Contable	Facturas aprobadas Consecutivo de causaciones	Clasificación: El auxiliar contable realiza la respectiva clasificación de los comprobantes; separando las copias de las facturas para la carpeta de comprobantes (de egreso o proveedores) y la original es revisada y

			verificada según cada caso, al igual que con las cuentas de cobro.
5	Auxiliar Contable	Causación de documentos	Ingresos de las facturas al sistema Siigo: Una vez son aprobadas las facturadas, se ingresan al software, registrando en la parte inferior el número de consecutivo del soporte
6	Auxiliar administrativo	Facturas devueltas	Facturación devuelta: Cuando una factura sea rechazada por algún motivo esta será entregada al auxiliar administrativo para que remita a quien corresponda con una carta remisoría indicando cual fue el motivo del rechazo
7	Contador	Cuentas por pagar	Revisión: Una vez se realiza la causación; el contador deberá ingresar al sistema y comprobar tanto en el sistema vs. la parte física y/o documental dichos registros para la aprobación de estas

Fuente: El autor

Tabla 37. Impuestos

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar Contable	Calendario Tributario Recordatorios	Establecer las fechas de pago de impuestos: Identificar las fechas de pago de los impuestos según la actividad económica de la empresa, Conforme a lo establecido por la DIAN y las Alcaldías Municipales. Definir los recordatorios en la agenda del correo electrónico.
2	Auxiliar Contable	Liquidación de impuestos y anexos	Preparación de declaraciones de impuestos: A partir de los libros auxiliares por cuentas y sus movimientos realizar comprobación de los porcentajes; para establecer el valor a declarar del respectivo impuesto y su periodicidad. Rellenar el formato guía e imprimir el soporte
3	Contador	Impuestos aprobados	Verificación y aprobación de la liquidación de impuestos: Verificar y aprobar la liquidación con base en los soportes.
4	Contador	Borrador de declaración	Cargar la información a la página de la DIAN: En la plataforma de la DIAN basado en la liquidación del formato guía se registra la información para generar borrador de impuesto y luego se firma digitalmente por el Representante legal
5	Contador	Impuesto	Presentación de impuestos: Luego de firmar el

		presentado	borrador del impuesto en la plataforma de la DIAN, se presenta el impuesto definitivo y se generan los recibos de caja para generar el pago
6	Auxiliar Contable	Pago de Impuesto	Pago de impuestos: Con el recibo de caja se hace el pago por transferencia electrónica y para el caso de impuestos municipales se envía a pago físico a una entidad financiera, mínimo con dos días al vencimiento del impuesto.

Fuente: El autor

Tabla 38. Presupuesto

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Gerente Aux Contable	Cronograma	Planeación: Establecer los objetivos empresariales en el corto y mediano plazo, incluyendo en un cronograma los datos relacionados
2	Aux Contable	Consolidar el documento	Recolectar y Registrar información: Apoyarse de presupuestos elaborados con anterioridad para tener como guía las partidas más significativas a ser incluidas
3	Contador	Presupuesto final	Estimar el presupuesto de la vigencia: Elaborar el presupuesto por dependencias teniendo en cuenta las variaciones presentadas en la economía nacional para la aprobación final
4	Gerente Contador	Presupuesto final	Adicionales y observaciones: Se presentará el presupuesto final con las respectivas modificaciones, puntos adicionales y correcciones sugeridas por la junta directiva y la gerencia
5	Gerencia Junta Directiva	Presupuesto aprobado	Aprobación del Presupuesto: Para constancia de la aprobación del presupuesto deberá quedar firmada un acta por la junta directiva para su respectiva divulgación y discusión por áreas

6	Gerente Contador	Planilla de seguimiento	Ejecución del presupuesto: De acuerdo con lo planteado en el cronograma se hará seguimiento al cumplimiento de metas basados en el control y seguimiento a la ejecución propuesta. En caso de fallas o retrasos se deben tomar las acciones correctivas del caso
---	------------------	-------------------------	---

Fuente: El autor

Tabla 39. Conciliaciones bancarias

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar contable	Extracto bancario	Extracto bancario: Descargar el estado de cuenta bancaria al finalizar el mes para todas las cuentas
2	Auxiliar contable	Partidas conciliatorias	Verificar información: Cruzar la información con lo registrado en el auxiliar de bancos frente al extracto emitido; identificando las partidas que falten en alguno de los dos soportes para conciliarlas
3	Auxiliar contable	Gastos de banco	Registrar los pagos realizados a través de cuenta bancaria: Elaborar un comprobante contable en Siigo, Nota Bancaria para registrar los pagos efectuados por la cuenta bancaria
4	Auxiliar contable	Formato de conciliación (definitivo)	Formato de conciliación bancaria: Con las partidas pendientes por conciliar diligenciar el formato de conciliación para determinar un saldo o diferencias de cero con respecto del saldo en banco, el saldo contable y las partidas por conciliar, lo cual permite depurar las partidas y tener la conciliación final
5	Auxiliar contable Contador	Conciliación bancaria definitiva	Aprobación de la conciliación bancaria: Imprimir los soportes utilizados durante la conciliación: Formato de conciliación bancaria, extracto emitido por la entidad financiera, y movimiento del auxiliar de bancos desde el software de Siigo. El Contador realiza la respectiva aprobación y firma
6	Auxiliar contable	Archivo de conciliación bancaria	Archivar el soporte de conciliación bancaria: Archivar los soportes anteriores por cuenta bancaria y en forma cronológica mensual.

Fuente: El autor

Tabla 40. Actividades de tesorería

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar contable	Formato de cuentas por pagar	Recepción de las cuentas por pagar: Radicar las cuentas por pagar, tener en cuenta los vencimientos o plazos pactados
2	Gerente y Auxiliar contable	Cronograma de Pagos	Establecer el cronograma de los pagos: El gerente coordinará esta labor según la disponibilidad de recursos económicos; tener presentes los vencimientos y el nivel de importancia de las obligaciones contraídas con anterioridad. El pago a proveedores se realizará la primera semana del mes, excepto pagos a Ecopetrol, Nomina e Impuestos
3	Gerente	Cronograma definitivo	Aprobación del cronograma: La semana previa a los pagos el gerente revisa el cronograma y verifica la disponibilidad de recursos económicos y confirma los pagos definitivos a realizar
4	Asistente de gerencia	Comprobante entidad financiera	Realizar los pagos: Determinar las formas de pago para cada proveedor aprobado de pago.
5	Auxiliar contable	Archivar comprobante	Archivo del comprobante de egreso: Se debe dejar archivo de todos los pagos a través de comprobante de egreso según las cuentas afectadas, en forma cronológica con el respectivo soporte de la transacción ya sea en efectivo, transferencia o PSE, consignación o cheque

Fuente: El autor

Tabla 41. Actividades de Cartera

Ítem	Responsable	Registro	Actividad
1	Auxiliar contable Contador	Listado de cartera	Listar la cartera: La primera semana del mes se actualizará el listado de clientes pendientes por pagos incluyendo datos como: fecha de la transacción, número de factura, cantidad, valor, y el plazo de pago pactado. El contador consolida la información para ir estableciendo las edades de la cartera y la gestión para las mismas
2	Auxiliar contable	Envío de correo electrónico	Comunicar a los clientes: Se realizará el envío del estado actual adeudado a la compañía, indicando la solicitud del pago de la cartera morosa

3	Auxiliar de gerencia	Informe de cartera llamada telefónica	Gestionar los cobros: Adicional al envío del correo electrónico se debe realizar llamada telefónica para recordar los saldos pendientes de pago y confirmar fecha del pago
4	Auxiliar de gerencia	Formato de cartera actualizado	Seguimiento a la cartera: Se debe reenviar correo electrónico, realizar llamada telefónica o visita al cliente para concretar el pago. Según la edad de la cartera se debe proceder con el acuerdo de pago o cobros jurídico autorizado por gerencia
5	Auxiliar de gerencia Gerente	Acuerdo de pago	Nuevos acuerdos de pago: Previa autorización de la gerencia se procederá con nuevos acuerdos de pago. Si se presenta incumplimiento nuevamente de lo pactado se debe proceder con el cobro jurídico
6	Auxiliar de gerencia Auxiliar contable Contador	Informe final de cartera	Informe final mensual de cartera: La última semana del mes se debe generar el informe final de cartera con el soporte de los pagos realizados, acuerdos de pago autorizados por la gerencia y listar los clientes con saldo cero y los de cobros jurídicos

Fuente: El autor

10.4.2 Gestión del riesgo para el área contable y financiera

Tabla 42. Identificación de riesgos para el área contable y financiera

			
EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP			
Identificación del Riesgo			
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA			
OBJETIVO DEL PROCESO: Realizar el pago de proveedores y cobro de cartera de forma oportuna, presentar informes de información financiera de acuerdo con la normativa legal vigente y reportes NIIF ante el Sistema Único de información - SUI, y dar cumplimiento a las normas tributarias, fiscales y comerciales que le apliquen			
Factores generadores		Identificación	
CAUSAS			
RIESGOS			
DESCRIPCIÓN			
CONSECUENCIAS			
Normatividad	Desconocer y omitir la Normatividad para el sector del gas	No apegarse o no cumplir con la regulación expedida	Multas, sanciones o cierre de la entidad a causa de información mal presentada

		por las entidades	
Personas	Reconocer operaciones Contables de forma inadecuada	Registrar información en cuentas que no corresponden	Información contable y financiera de poca calidad
	Adecuar y parametrizar el software contable de forma errónea	Desconocer la configuración software Siigo Nube	Inconsistencias en la información que se descargue, programa ineficiente, pagos erróneos, multas por reporte de
	Falta de personal para realizar procesos	Carga laboral en un solo funcionario	Información contable y financiera poco útil y pertinente en la toma de
	Desorganización en la entrega de información	Incumplimientos desde esta área que afecte otros procesos	Trazabilidad inadecuada de los procesos que se interrelacionan entre
Tecnológicas	Falla en los equipos de cómputo o en la conexión de red de internet	Información desactualizada o perdida de información	Retrasos en los pagos a proveedores, información poco fiable y desactualizada
Software Contable	Herramienta no adecuada para la autogestión	Falta activar módulos	Procesos manuales engorrosos y con demora

Fuente: El autor

Para los procedimientos descritos en el área contable se proponen los siguientes formatos:

1. Formato de control de proveedores, anexo E
2. Formato de conciliación bancaria, anexo F
3. Formato de cronograma de pagos mensuales, anexo G
4. Formato de informe de cartera, anexo H




11.5 ÁREA COMERCIAL Y DE VENTAS

En esta área se adelantan las estrategias de ventas, marketing, relaciones públicas y una serie de tareas encaminadas a lograr una mejor posición en el mercado. Sus funciones van desde la atención a los clientes hasta la post venta buscando siempre fidelizar a los clientes y alcanzar mejor participación.

11.5.1 Procedimiento para la venta de combustible

Tabla 43. Procedimiento para la venta de combustible


 EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT 900.948.809-5			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA			
FECHA: 30/05/2021		VERSION No. 0.1	PR-DR-01
No° ACT.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOC. TRABAJO / OBSERVACIÓN
1	Vendedor	Colocar el contador de combustible a cero.	Contador de Combustible
2	Vendedor	Cargar el combustible solicitado	Sistema a Granel

		por el Cliente en el Vehículo	
3	Vendedor	Consultar al Cliente sobre la facturación (Cliente Normal)	Sistema de Facturación
5	Asesor Contable y Auditoría	Verificar que la factura otorgada por el Sistema sea la correcta	Factura
6	Vendedor	Generar Factura con datos a Clientes	Factura
7	Vendedor	Cobro de Combustible (Forma de pago)	Factura
8	Jefe de Comercialización	Comprobar que la cantidad vendida es igual a la que registra el inventario.	

Fuente: El autor

10.5.2 Identificación de riesgos para el área de ventas y comercialización

Tabla 44. Identificación de riesgos para el área de ventas y comercialización

 EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP			
Identificación del Riesgo			
PROCESO: VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN			
OBEJTIVO DEL PROCESO: Es el área por implementar de forma directa por la compañía y será la encargada de aumentar las ventas y posicionar la marca a nivel país			
Factores generadores		Identificación	
CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
Área sin establecer	No hay aumento evidente de los ingresos operacionales	Las ventas son realizadas por teléfono por el gerente y el encargado de logística, falta salir en busca de	No cumplir metas presupuestadas de la compañía
Recurso Humano	Insuficiente la contratación	No se cuenta con personal contratado para esta labor	Número de clientes reducido

Fuente: El autor




10.6 OPERACIONES

El área de operaciones es la parte de la empresa en la que se generan acciones para entregar el producto a los clientes que lo demandan. Es el área encargada de transformar una entrada de materia prima en un producto elaborado, con un valor agregado que en el inicio del proceso no tenía.

10.6.1 Procedimiento para el almacenamiento y control de inventarios

Tabla 45. Procedimiento para el almacenamiento y control de inventarios

			EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT 900.948.809-5		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ÁREA DE OPERACIONES					
FECHA: 30/05/2021		VERSION No. 0.1		PR-DR-01	
<p>PROPÓSITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un método para planear de manera exhaustiva y metódicamente todas las actividades de Almacenamiento y control de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP, en un periodo determinado. - Controlar y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. <p>ALCANCE: Este procedimiento empieza desde la compra, facturación y entrega del</p>					

combustible por parte del proveedor hasta el transporte a las instalaciones de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP para el período determinado.

POLÍTICAS:

- Para el cumplimiento eficiente y eficaz del sistema de control interno y la gestión debe acatarse al reglamento interno vigente de la empresa.
- La cantidad transportada de combustible debe ser verificada de inmediato con relación a la factura entregada por el proveedor.
- Los tanques de almacenamiento deben contener tablas de calibración para mantener el estado óptimo del combustible.
- Calcular punto de reorden de combustible para el abastecimiento de este.

Debe existir una correcta segregación de funciones con las personas involucradas en este proceso de acuerdo con el respectivo manual, es decir no podrán realizar todas las actividades una sola persona sin el debido control y supervisión de sus superiores.


ACTIVIDADES

Nº. ACT.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOC. TRABAJO
1	Transporte	Transportar el combustible desde las instalaciones del proveedor hasta los patios de descarga del GLP	Factura
2	Administrador Jefe de Comercialización (Bodeguero)	Revisar el transporte del Combustible	Orden de Pedido Factura
3	Jefe de Comercialización (Bodeguero)	Verificar si la cantidad transportada es igual a la solicitada con la varilla o medidor rotogage especial.	Orden de Pedido Factura
4	Administrador Jefe de Comercialización (Bodeguero)	Firmas de responsabilidad de aceptación e ingreso del combustible.	Comprobante de Ingreso a Bodega

Fuente: El autor

10.6.2 Identificación de riesgos para el área de operaciones

Tabla 46. Identificación de riesgos para el área de operaciones

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP
	Identificación del Riesgo
	PROCESO: OPERACIONES

OBEJTIVO DEL PROCESO: Es la base del funcionamiento de la entidad, ya que es la encargada de realizar el suministro del producto GLP a los clientes y el recibo de este a los proveedores

Factores generadores		Identificación	
CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
Manuales de procedimientos	Desactualizados o con falta de estructuración	Al no estar bien establecidos conducen a desviaciones procesales	Afectan el curso normal de las actividades desarrolladas en esta área
Capacitación y formación	La falta de capacitación o de formación en los procesos	No se adquieren o refuerzan las habilidades apropiadas para el cargo	Procesos mal desarrollados que generan pérdidas económicas
Locativas	Adecuación de planta física	Hay zonas de la planta que faltan por señalizar y adaptar para un ambiente laboral adecuado	Accidentes laborales, no certificaciones de acuerdo con la normatividad
Parque automotor	Vehículos con deterioro	Se tiene una flota de transporte con años de operación	Gasto de recursos en reparaciones mecánicas
Personas	Carga laboral excesiva	Funcionarios realizando múltiples labores	La no asignación de funciones específicas genera falta de responsabilidad

Fuente: El autor

CAPÍTULO IV

11. CAPACITACIÓN A TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LAS DIFERENTES ÁREAS Y PROCESOS

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa de capacitación de la Empresa Mixta de Gas SAS ESP, como una herramienta para orientar todos los colaboradores en la implementación y so permanente de los manuales desarrollados a partir de la aplicación de la herramienta COSO III. Este espacio surge tras la necesidad que tiene la empresa de contar con colaboradores capacitados en los roles y funciones que desempeñan para la contribución desde las áreas de trabajo al logro de los objetivos.

11.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Lograr la participación del personal en el programa de capacitación para la aplicación de los instrumentos que componen el manual de control interno.

Mejorar la actitud de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades.

Concientizar a los colaboradores de la importancia que tiene para la empresa y para su quehacer el cumplir a cabalidad con los lineamientos establecidos a partir del manual de control interno.

Recopilar sugerencias y recomendaciones para continuar con el fortalecimiento el manual de control Interno.

11.2 FASES DE LA CAPACITACIÓN

A continuación, se presentan las fases necesarias para la implementación y seguimiento de la capacitación adaptadas a los objetivos y el grupo de colaboradores a que va dirigida:

1. Realizar el análisis de aquellos aspectos que deben ser priorizados dentro de la capacitación.
2. Definir los tiempos y metodología a usar para el programa de capacitación.
3. Identificar recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

4. Determinar las temáticas a que deben aprender los colaboradores según el área de trabajo a la que pertenecen, teniendo en cuenta aspectos como:
 - Filosofía organizacional
 - Funciones.
 - Procedimientos.
 - Uso de documentos y formatos.
5. Definir cronograma de capacitación en el que se estime duración, periodicidad, fechas e insumos.
6. Ejecución de la capacitación.
7. Evaluación

11.3 DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

A continuación, se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo con los propósitos planteados.

Tabla. Diseño de la Capacitación

A quién debe entrenarse	<p>De acuerdo con la identificación de necesidades de capacitación, los colaboradores a incluir en el programa de capacitación son:</p> <p>Gerencia 1</p> <p>Operaciones 1</p> <p>Recursos humanos 1</p> <p>Contabilidad 1</p> <p>Ventas 3</p> <p>Planta 3</p>
Cómo se entrenara	<p>Para el programa de capacitación se utiliza como metodología:</p> <p>Capacitación en el puesto trabajo</p> <p>Conferencias</p> <p>E-learning</p> <p>Talleres</p>

Quién debe entrenar	Para el presente programa es necesario contar con el apoyo de los siguientes facilitadores: Gerente Coordinador de talento humano. Estudiante universitario (gestor del manual de control interno)
Dónde entrenar	Instalaciones de la empresa. Puesto de trabajo.
Cuando entrenar	Horarios: de 8:00 a 12:00

Fuente: El autor

11.4 PLAN DE CAPACITACIÓN

A partir de la definición de los elementos antes señalados se establece en plan de capacitación cuyo contenido se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 47. Plan de Capacitación

EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP								
PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL MANUAL DE CONTROL INTERNO								
Tema	Objetivo	Quienes	Facilitador		Fecha	Metodología	Duración	Lugar
			Interesado	Ext.				
Presentación del Manual de Control Interno.	Presentar el manual de control interno, objetivos y propósitos.	Todos los colaboradores		X	Por definir	Encuentro general	1 hora	Instalaciones de la empresa
Filosofía y estrategias organizacionales	Difundir los objetivos a cumplir como empresa y las estrategias para lograrlo.		X			Encuentro general.	1 hora	
Funciones por puesto de trabajo.	Dar a conocer formalmente a cada empleado sus funciones dentro de la empresa.		X			Encuentro por área de trabajo.	2 horas	Puestos de trabajo
Procedimientos específicos según cargos.	Presentar y establecer procedimientos normalizados para la ejecución de tareas.		X			Encuentro por área de trabajo	3 horas	
Inquietudes y recomendaciones	Recopilar información entre los colaboradores		X			Encuentro general		Instalaciones de la empresa
Evaluación	Hacer la valoración de los conocimientos y habilidades adquiridas por los colaboradores en el desarrollo de la capacitación.		X	X		Encuentro general.	1 hora	

Fuente: El autor

11.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Al final del programa de capacitación se debe indagar a los participantes en relación a aspectos como:

- El programa de capacitación
- La calidad y relevancia de los temas tratados
- Las habilidades del instructor
- Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación sirve de insumo para retroalimentar a los instructores y gerente para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.

Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato, del anexo D.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

El instructor del tema a impartir, o el jefe de recursos humanos elabora ejecuta la prueba para determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. No obstante, se sugiere durante la ejecución de la capacitación exámenes breves y rápidos sobre los temas más relevantes y fundamentales.

El examen debe contemplar un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas se responden por escrito utilizando el sistema tanto de selección múltiple como preguntas abiertas.

Después de completado, instructor indica las respuestas correctas y aclara las respectivas dudas. Posteriormente tabula los resultados, establece los objetivos alcanzados y presenta el respectivo informe a la gerencia de la empresa.

11.6. INDICADORES

Cumplimiento del plan de capacitación: a partir de este se identifica el cumplimiento de la programación dentro de un periodo determinado.

Número de capacitaciones culminadas / Total de capacitaciones planificadas en un periodo * 100

Tasa de cobertura: refiere el alcance de la capacitación. Se mide el porcentaje de la población alcanzada.

Número de colaboradores capacitados / Número total de colaboradores de la empresa * 100

12. CONCLUSIONES

La entidad no cuenta con un sistema de control interno establecido y esto le genera dificultades en el desarrollo de sus operaciones en las diferentes áreas.

Se realizó la evaluación de la entidad pudiendo establecer que es una empresa con gran proyección a futuro, esto hace necesario el establecer controles a sus procesos y áreas, que le sean efectivos y que le contribuyan para el logro de los objetivos operacionales, financieros y normativos.

Aunque la entidad se encuentra al día con las contribuciones económicas que debe realizar a entidades como: la Comisión de regulación de energía y gas y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en la parte de impuestos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se encuentra con obligaciones vencidas, esto se produjo por no tenerla información contable actualizada y sistematizada, pero sobre todo por no tener las medidas de control frente a este tema.

Las cuentas por pagar y por cobrar presentan inconsistencias en los pagos y los cobros ya que no se realiza seguimiento a las mismas y se abordan de acuerdo con la disponibilidad de los recursos económicos de la entidad.

En la empresa, se han producido pérdidas de producto GLP y de otros activos por no realizar procesos de formación como: inducciones, capacitaciones y refuerzo de conocimientos para los procesos que se realizan en las diferentes áreas.

En Empresa Mixta de Gas SAS ESP la principal debilidad es no tener documentados los procesos, la administración ejerce actividades de control, supervisión y seguimiento a los procesos, pero estos no quedan registrados. Para que todos los miembros de la organización tengan en cuenta las directrices de la organización.

Para la elaboración del manual fue necesario actualizar la misión, visión, organigrama, mapa de procesos y elaborar política de calidad, decálogo de objetivos, matriz de riesgos, entre otros, que no tenía la entidad para ser dados a conocer a todos los colaboradores.

El propósito inmediato de la entidad es seguir aportando en la producción de sus procedimientos y formatos, puesto que actualmente se encuentra en construcción. El personal encargado por cada área fue bastante participativo y contribuyó en el diagnóstico realizado.

13. RECOMENDACIONES

- Establecer el manual de sistema de control interno diseñado para la EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP
- Implementar los requerimientos que se contemplan en el manual elaborado que le permitirá mejorar los procesos y segregar las funciones.
- Realizar evaluación periódica de las actividades desarrolladas por áreas con el ánimo de realizar las respectivas modificaciones y ajustes que contribuyan al buen desarrollo administrativo, financiero y operacional de la empresa.
- Mantener la conciencia y cultura organizacional orientada a realizar los procedimientos de acuerdo a lo establecido en el manual.
- Capacitar al personal de las diferentes dependencias en relación a lo establecido en el manual, para que cada vez sus actividades contribuyan a la mejora continua.
- Promover el uso y el manejo del manual de control interno que se diseñe en pro de brindar una seguridad razonable de eficiencia y eficacia en las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TORRES, Martín. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. Capítulo 4 Los métodos y procedimientos, 1996.

ARÉVALO M, Saray C. Diseño e implementación del control interno para la empresa Inversiones del Camino SAS. Facatativá: Repositorio Institucional Universidad de Cundinamarca, 2017

ARZAPALO L, Susony N, MEJÍA A, Osnar E, SÁNCHEZ P, Karla M, implementación de un sistema de control interno para la gestión de procesos de la empresa FIDUCIARIA MELO, Lima, Perú, 2014. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621973/Sanchez_PK.pdf?sequence=2&isAllowed=yMUNCH, Lourdes; Evaluación y Control de Gestión: la garantía de la productividad organizacional. Biblioteca de Administración Trillas, primera Edición. México. 2005, p. 15

BLANCO LUNA, Yanel. Normas y procedimientos de la auditoría integral. Editorial Eco Ediciones. Bogotá. 2009

CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill. 1997,

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 142 de 1994, Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones

ESPAÑA. INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. Legislación Presupuestaria y Contabilidad Pública. 1997. párr. 2.1.2

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis del informe COSO I y II; segunda edición. Bogotá D.C.: Eco Ediciones, 2006. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. Capítulo III, Marco integrado COSO,

ISOTOOLS, ¿En qué consiste una matriz de riesgo?.

LOAYZA P, Brígida, CATAFORA M, Graciela E. Diseño y elaboración de los reglamentos específicos del sistema de programación de operaciones, sistema de

organización administrativa y sistema de administración de personal del servicio nacional de verificación de exportaciones-senavex". La Paz Bolivia, 2014: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/4705/TD-1245.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MANTILLA, Samuel. Auditoria del Control Interno. Bogotá: Eco Ediciones, 2009.

MÓNDELO Alexandre Herminda, Sistema de archivo y clasificación de documentos. 2014.

MONTES S. Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio, MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. Auditoría y Control de Gestión. Universidad del Valle – Universidad Libre de Colombia Seccional Cali. Santiago de Cali. 2008.

MUNCH, Lourdes; Evaluación y Control de Gestión: la garantía de la productividad organizacional. Biblioteca de Administración Trillas, primera Edición. México. 2005

PERDOMO MORENO, Abraham. Fundamentos de control interno. Novena edición. Editorial Cengage Learning Editores. Bogotá. 2009.

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN, Control Interno, 2010, <http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>

VILLA MAURA, Cesar, VARGAS ULLOA, Diana, Marco integrado de control interno, COSO III, [imagen. Colombia: Revista científica. 2016. <https://docplayer.es/93200824-Marco-integrado-de-control-interno-coso-iii.html>


WILLINGHAM, John; CARMICHAEL, D.R; Auditoria conceptos y métodos. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1982

ANEXOS

Anexo A. Formato de check list de documentos para contratación

 FORMATO LISTA DE CHEQUEO PARA VERIFICACIÓN DOCUMENTAL DE CONTRATACIÓN						
CÓDIGO	RH-LCH -01	FECHA DE APROBACIÓN	MAYO 31 DE 2021	PROCESO	VERSIÓN 0.1	
CARGO A CONTRATAR:		DEPENDENCIA:				
TIPO DE CONTRATACIÓN			Firma quién autoriza la contratación			
CONTRATO TERMINO FIJO						
CONTRATO TERMINO INDEFINIDO						
OTRO Cual:						
DOCUMENTO SOLICITADO				SI	NO	FOLIO(S)
MEMORANDO DEPENDENCIA SOLICITANTE						
FORMATO ÚNICO DE HOJA DE VIDA						
FOTOCOPIA DE CERTIFICADOS ACADÉMICOS, LABORALES Y/O DE EXPERIENCIA RELACIONADOS EN LA HOJA DE VIDA						
COPIA CÉDULA DE CIUDADANÍA						
FOTOCOPIA DEL RUT						
COPIA TARJETA PROFESIONAL (CUANDO APLIQUE)						
CERTIFICADO DE ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS (PROCURADURÍA)						
CERTIFICADO DE ANTECEDENTES FISCALES (CONTRALORÍA)						
CERTIFICADO DE ANTECEDENTE JUDICIAL						
COPIA CERTIFICACIÓN BANCARIA						
DOCUMENTOS DE SOPORTE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SEGURIDAD SOCIAL, ARL O APORTES PARAFISCALES						
TRABAJADOR			RESPONSABLE DE LA CONTRATACIÓN			
NOMBRE:			NOMBRE:			
FIRMA			FIRMA			


Anexo B. Formato de nómina mensual

		EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP NIT: 900.948.809-5					MES: _____		Versión 1 Vigencia:30-05-2021 Página: 1 de 1				
NOMINA				DB				CR		CR		CR	
FECHA				510506		510527		237005		238030		136530	
Nº CEDULA	NOMBRE	APELLIDOS	SUELDO	Nº DIAS	AUXILIO DE TRANSPORT E	HORAS EXTRAS	TOTAL DEVENGA DO	APORTE A SALUD	APORTE A PENSION	PREST AMO	TOTA L DEDU CIDOS	TOTAL A PAGAR	250505
PROVISIÓN PRESTACIONES SOCIALES													
				DB-CR									
				510530 - 261005		510533 - 261010		510536 - 261020		510539 - 261015		TOTAL	
Nº CEDULA		NOMBRE		CESANTIAS		INTERES DE CESANTIAS		PRIMA DE SERVICIO		VACACIONES			


Anexo C. Formato de evaluación de capacitación

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP																																																		
	Versión 1 Vigencia: 30 de mayo de 2021		Página: 1 de 1																																																
FORMATO PARA EVALUAR CAPACTIACION DE PERSONAL																																																			
Fecha:		Área																																																	
Nombres y Apellidos:																																																			
EVALUACIÓN SOBRE TEMA DE EXPOSICIÓN Y/O CAPACITACIÓN:																																																			
<i>Se realizarán preguntas relacionadas con el tema de exposición</i>																																																			
<p>1. Nuestra empresa, está interesada en conocer su opinión sobre el proceso de capacitación.</p> <p>Sus respuestas francas y objetivas serán la base de nuestro mejoramiento continuo. Marque con una X de acuerdo con la siguiente escala de valores:</p> <p>Si su respuesta es deficiente marque: 1 Si su respuesta es regular marque: 2 Si su respuesta es buena marque: 3 Si su respuesta es excelente marque: 4</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 65%;">ITEM</th> <th style="width: 8%;">1</th> <th style="width: 8%;">2</th> <th style="width: 8%;">3</th> <th style="width: 8%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1</td> <td>Dominio del tema.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.2</td> <td>Capacidad para exponer ideas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.3</td> <td>Capacidad para motivar y captar la atención del grupo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.4</td> <td>Cumplimiento del programa y manejo del tiempo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.1</td> <td>Utilidad del conocimiento y destreza adquirida</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.2</td> <td>Calidad del material didáctico y audiovisual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.3</td> <td>Comodidad del lugar donde se desarrolló el evento</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				N°	ITEM	1	2	3	4	1.1	Dominio del tema.					1.2	Capacidad para exponer ideas					1.3	Capacidad para motivar y captar la atención del grupo					1.4	Cumplimiento del programa y manejo del tiempo					2.1	Utilidad del conocimiento y destreza adquirida					2.2	Calidad del material didáctico y audiovisual					2.3	Comodidad del lugar donde se desarrolló el evento				
N°	ITEM	1	2	3	4																																														
1.1	Dominio del tema.																																																		
1.2	Capacidad para exponer ideas																																																		
1.3	Capacidad para motivar y captar la atención del grupo																																																		
1.4	Cumplimiento del programa y manejo del tiempo																																																		
2.1	Utilidad del conocimiento y destreza adquirida																																																		
2.2	Calidad del material didáctico y audiovisual																																																		
2.3	Comodidad del lugar donde se desarrolló el evento																																																		
<p>2. Los conocimientos que hoy adquirió los usará para:</p> <hr/> <hr/> <hr/>																																																			
<p>3. Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación</p> <hr/> <hr/> <hr/>																																																			
Elaborado por:		Aprobado por:																																																	

Anexo D. Formato de control de proveedores

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP																
	FORMATO DE CONTROL DE PROVEEDORES														FT-DC-01		
															Vigencia: 30/05/2021 Version: 0.1		
Página 1 de 1																	
Item	Fecha de Radicación	No. Factura	NIT	Proveedor	Fecha Factura	Concepto	Valor total	Fecha de entrega para aprobación	Aprobado por	Motivo devolución	Persona contacto	Dirección	Ciudad	Teléfono	Correo electrónico	Fecha recibido en Contabilidad	Recibido en contabilidad
Firma de revisado										Firma de aprobación							

Anexo E. Formato de conciliación bancaria

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP			FT-DC-02
	FORMATO DE CONTROL DE PROVEEDORES			Vigencia: 30/05/2021 Versión: 0.1 Página 1 de 1
MES: _____				
Banco		CONSIGNACIONES SIN CONTABILIZAR		
Tipo de cuenta		Fecha	Concepto	Valor
No. Cuenta				
Saldo según extracto				
Saldo según libros				
DIFERENCIA A CONCILIAR		Totales		
Conciliación		NOTAS DÉBITO PENDIENTES POR CONTABILIZAR		
Consignaciones sin contabilizar		Fecha	Concepto	Valor
Notas crédito sin contabilizar				
Cheques pendientes de cobro				
Notas débito sin contabilizar				
DIFERENCIA CONCILIADA		Totales		
Transacciones pendientes en el banco		NOTAS CRÉDITO PENDIENTES POR CONTABILIZAR		
Fecha	No. Cheque	Beneficiario	Fecha	
			Concepto	Valor
Totales			Totales	
Firma de revisado			Firma de aprobación	

Anexo F. Formato de cronograma de pagos mensuales

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP				FT-DC-03			
					Vigencia: 30/05/2021 Version: 0.1			
	FORMATO DE CONTROL DE PROVEEDORES				Página 1 de 1			
NIT	Proveedor	No Factura	Fecha	Valor	Semana			
Elaborado por: _____				Fecha de elaboración: _____				

Anexo G. Formato de informe de cartera

	EMPRESA MIXTA DE GAS SAS ESP				FT-DC-03				
					Vigencia: 30/05/2021 Versión: 0.1				
	FORMATO DE CONTROL DE PROVEEDORES				Página 1 de 1				
NIT	Cliente	No Factura	Fecha	Valor	Gestión de Cartera				
					Proceso	Correo Electrónico	Llamada	Reenvió Correo Electrónico	Visita Cliente
Elaborado por:				Fecha de elaboración:					

