

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA LA COMPAÑÍA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS  
SAS

LAURA VALENTINA SARMIENTO LONDOÑO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y  
CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
FACATATIVÁ  
2019

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA LA COMPAÑÍA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS  
SAS

LAURA VALENTINA SARMIENTO LONDOÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR AL TÍTULO DE CONTADOR  
PUBLICO  
MONOGRAFIA

DIRECTOR DE PROYECTO:  
JORGE HUMBERTO LAVERDE BELTRÁN

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y  
CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
FACATATIVÁ  
2019

2019 Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **DEDICATORIA**

A los logros, a los esfuerzos, a las caídas, las victorias, las derrotas y las alegrías de la vida misma, siempre con anhelo y dedicación en hacer lo mejor y ver nuestros triunfos logrados por nuestros propios méritos. Y dando paso a este logro tan importante, dedico el presente trabajo de grado a todas las buenas personas que hacen parte de mi vida y que tienen fe en mis convicciones y decisiones, a todos lo que sin dudarlo dieron el espacio para el desarrollo del presente trabajo y no dudaron en ser honestos en sus opiniones, a quienes tienen fe en el cambio y ven en la educación la mejor herramienta para lograr los sueños y a los que nunca se detienen.

## **AGRADECIMIENTOS**

Especial agradecimiento a todos los que hicieron parte de mi proceso de formación universitaria, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi director de trabajo de grado por su acompañamiento y dirección, a la universidad de Cundinamarca por brindarme la formación requerida para mi desempeño como profesional, a los directivos y el personal de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S por la colaboración y confianza brindada para el desarrollo del presente trabajo.

## 1. TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION .....	14
2. TÍTULO.....	15
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	16
4. LÍNEA Y ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	17
4.1 ÁREA.....	17
4.2 LÍNEA .....	17
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
5.1 FORMULACIÓN .....	19
5.2 SISTEMATIZACIÓN .....	19
6. JUSTIFICACION .....	20
7. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
8. DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	22
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	22
8.3 POBLACIÓN OBJETIVO .....	22
8.4 ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	23
8.4.1 Fuentes .....	23
8.4.1.1 Fuentes primarias.....	23
8.4.1.2 Fuentes secundarias .....	23
8.4.2 Instrumentos .....	23
9. MARCOS DE REFERENCIA.....	25
9.1 MARCO GEOGRAFICO .....	25
9.2 MARCO TEORICO .....	26
9.2.1 Antecedentes de control interno.....	26
9.2.1.1 Antecedentes Históricos del Control Interno .....	26
9.2.1.2 El control interno en Colombia .....	27
9.2.2 ¿Qué es el control interno? .....	28
9.2.2.1 Importancia del control interno .....	28
9.2.2.2 Objetivos del control interno.....	29

9.2.2.3 El control interno y la seguridad razonable .....	30
9.2.3 Modelos de control interno .....	31
9.2.4 COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) .....	36
9.2.4.1 COSO I.....	37
9.2.4.2 COSO II.....	40
9.2.4.3 COSO III.....	41
9.2.4.3.1 Objetivos del COSO III .....	42
9.2.4.3.2 Componentes del coso III .....	43
9.2.5 Importancia de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico ...	45
9.3.5 Importancia de TASCOSI como herramienta de diagnóstico.....	46
9.3 MARCO CONCEPTUAL.....	47
9.4 MARCO LEGAL.....	53
9.5 MARCO HISTORICO .....	59
9.5.1 Antecedentes .....	59
9.6 MARCO INSTITUCIONAL .....	61
9.6.1 Misión .....	61
9.6.2 Visión.....	61
9.6.3 Objetivo .....	61
9.6.4 Mapa de procesos de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.AS.....	62
9.6.5 Organigrama .....	63
10. FASE I: DIAGNOSTICO INICIAL A LA COMPAÑÍA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS .....	64
10.1 OBSERVACIONES AL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....	64
10.1.1 Propuesta de mejora al organigrama empresarial.....	65
10.2 TECNICA DE DAIGNOSTICO TASCOSI.....	66
10.3 MATRIZ DOFA .....	70
10.4 CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL .....	74
10.4.1 Tabulación de cuestionario de diagnostico.....	77
10.5 DIAGNOSTICO A NIVEL DE COMPONENTES DEL COSO III.....	82
11. FASE II DESARROLLO A NIVEL DE COMPONENTES DEL COSO III ...	87
11.1 AMBIENTE DE CONTROL.....	87
11.1.1 Manual de gobierno corporativo .....	87
11.1.2 Código de ética y conducta .....	97
11.1.3 Normograma de la entidad.....	104
11.1.4 Programa de bienestar laboral y estímulos. ....	108

11.2	VALORACION DEL RIESGO .....	112
11.2.1	Políticas para la administración del riesgo .....	112
11.2.2	Mapa de Riesgos Institucional.....	119
11.2.3	Matriz de riesgos de las áreas.....	124
11.2.3.1	Dirección comercial .....	125
11.2.3.1.1	Almacén.....	125
11.2.3.1.2	Compras .....	130
11.2.3.2	Dirección contable.....	135
11.2.3.2.1	Contador.....	135
11.2.3.2.2	Cartera.....	140
11.2.3.2.3	Tesorería .....	145
11.2.3.2.4	Facturación .....	149
11.2.3.3.1	Recursos humanos y gestión.....	153
11.2.3.4	Dirección de proyectos.....	157
11.2.3.4.1	Coordinación de obra. ....	157
11.2.3.5	Dirección de Montajes.....	161
11.2.3.5.1	Supervisor de obra .....	161
11.2.1	Formato de seguimiento a riesgos hallados.....	166
11.3	ACTIVIDADES DE CONTROL .....	167
11.3.1	Manual de funciones y procedimientos montajes y servicios telescopicos S.A.S .....	167
11.3.1.1	Dirección contable.....	167
11.3.1.2	Dirección comercial .....	191
11.3.1.3	Dirección de Montajes.....	207
11.3.1.4	Dirección de Proyectos .....	217
11.3.1.5	Dirección de recursos humanos .....	227
11.3.2	Control de acceso a los sistemas de la compañía .....	239
11.3.3	Control sobre entrega de dineros al personal.....	242
11.3.4	Control de llegada y salida del personal al lugar de trabajo .....	244
11.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. ....	246
11.4.1	Política de Información y Comunicación.....	246
11.4.2	Manual de peticiones quejas reclamos y sugerencias. ....	251
11.5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	257
11.5.1	Evaluaciones continuas .....	257
11.5.2	Evaluaciones independientes .....	259
12.	CONCLUSIONES.....	260

13. RECOMENDACIONES .....	262
14. BIBLIOGRAFÍA .....	264
15. ANEXOS .....	267
15.1 ANEXOS DIRECCIÓN CONTABLE .....	267
15.1.2 Anexos procesos Contador .....	267
15.1.2 Anexos proceso de Cartera.....	271
15.1.3 Anexos proceso Tesorería. ....	274
15.1.4 Anexos procesos Auxiliar de contable.....	278
15.2 ANEXOS DIRECCION COMERCIAL .....	280
15.2.1 Anexos proceso de Compras .....	280
15.2.3 Anexos proceso de Almacén.....	282
15.2.4 Anexos proceso de Mantenimiento y calibración .....	285
15.3 ANEXOS DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS .....	288
15.3.1 Anexos proceso de Recursos Humanos .....	288
15.4 CARTA DE APROBACION DE PROYECTO.....	291

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Posición geográfica del parque San Jorge del municipio de Mosquera Cundinamarca.....	25
Ilustración 2. Ubicación Geográfica de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos dentro del parque industrial San Jorge S.A.S .....	25
Ilustración 3. Sede administrativa de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	26
Ilustración 4. Objetivos del control Interno .....	30
Ilustración 5. Línea de tiempo del control interno.....	36
Ilustración 6. Modelos del Control Interno COSO. ....	37
Ilustración 7. Estructura modelo de Control Interno COSO I .....	39
Ilustración 8 Estructura modelo de Control Interno COSO II .....	41
Ilustración 9 Estructura modelo de Control Interno COSO III .....	42
Ilustración 10 Componentes del COSO III: Entorno de control.....	43
Ilustración 11 Componentes del COSO III: Valoración del Riesgo .....	43
Ilustración 12. Componentes del COSO III: Actividades de control .....	44
Ilustración 13 Componentes del COSO III: Información y comunicación .....	44
Ilustración 14. Componentes del COSO III: Supervisión y monitoreo.....	45
Ilustración 15. Órganos del Gobierno Corporativo .....	48
Ilustración 16. Simbología de flujogramas de procesos.....	52
Ilustración 17. Mapa de procesos de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.AS.....	62
Ilustración 18. Organigrama de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	63
Ilustración 19. Propuesta de mejora organigrama Montajes y Servicios Telescópicos.....	65
Ilustración 20. Grafica resultados por componente ambiente de control .....	77
Ilustración 21. Grafica resultados por componente Valoración del riesgo .....	78
Ilustración 22. Grafica resultados por componente Actividades de control.....	79
Ilustración 23. Grafica resultados por componente Información y comunicación .....	80
Ilustración 24. Grafica resultados por componente Supervisión y Monitoreo ...	81
Ilustración 25. Factores internos y externos del riesgo .....	113
Ilustración 26. Flujograma Contador .....	170
Ilustración 27. Flujograma Auxiliar de Cartera .....	175
Ilustración 28. Flujograma Tesorería .....	180
Ilustración 29. Flujograma Auxiliar de Facturación .....	185
Ilustración 30. Flujograma Auxiliar Contable.....	190
Ilustración 31. Flujograma Jefe de Compras .....	196
Ilustración 32. Flujograma Almacenista .....	201

Ilustración 33. Flujograma Coordinador de Mantenimiento.....	206
Ilustración 34. Flujograma Director de Montajes.....	211
Ilustración 35. Flujograma Supervisor de Montaje .....	216
Ilustración 36. Flujograma Director de Proyectos .....	221
Ilustración 37. Flujograma Coordinador de Obra .....	226
Ilustración 38. Flujograma Jefe de Recursos Humanos.....	233
Ilustración 39. Flujograma Jefe de Recursos Humanos 2.....	234
Ilustración 40. Flujograma Auxiliar de Recursos Humanos.....	238
Ilustración 41. Vista menú principal Software Nadilla .....	239
Ilustración 42. Parametrización rol Contable en software Nadila .....	240
Ilustración 43. Parametrización rol Compras en software Nadila.....	241
Ilustración 44. Parametrización rol Recursos Humanos en software Nadila ...	241
Ilustración 45. Generación optima de información a nivel interno y externo ...	249
Ilustración 46. Procedimiento para solicitud de PQR's.....	255
Ilustración 47. Formato de Orden de compra .....	281

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de control Interno.....	36
Tabla 2. Distribución del capital de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	60
Tabla 3. Composición accionaria de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	60
Tabla 4. Técnica TASCOI para conocimiento de la entidad. ....	69
Tabla 5. Matriz D.O.F.A para la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	70
Tabla 6 Estrategias de Matriz D.O.F.A para la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.....	71
Tabla 7 Cuestionario de Diagnostico Empresarial .....	76
Tabla 8. Diagnóstico de principios del control interno aplicados a la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S .....	85
Tabla 9. Matriz de calificación del riesgo .....	116
Tabla 10. Matriz de evaluación del riesgo.....	117
Tabla 11. Mapa de Riesgos Institucional .....	123
Tabla 12. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Almacén .....	125
Tabla 13. Matriz de riesgos Almacenista .....	129
Tabla 14. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Compras .....	130
Tabla 15. Matriz de Riesgos Jefe de Compras .....	134
Tabla 16. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Contador.....	135
Tabla 17. Matriz de riesgos Contador .....	139
Tabla 18. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Cartera .....	140
Tabla 19. Matriz de riesgos Auxiliar de Cartera .....	144
Tabla 20. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Tesorería .....	145
Tabla 21. Matriz de riesgos Auxiliar de Tesorería.....	148
Tabla 22. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Facturación.....	149
Tabla 23. Matriz de riesgos Auxiliar de Facturación .....	153
Tabla 24. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Recursos Humanos .....	153
Tabla 25. Matriz de riesgos Jefe de Recursos Humanos.....	156
Tabla 26. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Coordinador de obra.....	157
Tabla 27. Matriz de riesgos Coordinador de Obra .....	161
Tabla 28. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Supervisor de montajes...	161
Tabla 29. Matriz de riesgos Supervisor de Obra.....	165
Tabla 30. Formato de seguimiento a Riesgos Hallados.....	166
Tabla 31. Formato Control de entrega de dineros a personal.....	243
Tabla 32. Formato planilla de control de asistencia.....	245
Tabla 33. Formato de solicitud de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias .....	256
Tabla 34. Formato de aplicación de Evaluaciones Continuas .....	258
Tabla 35. Formato de aplicación de Evaluaciones Independientes .....	259

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Declaración de Retención en la Fuente Febrero 2019 Montajes y Servicios Telescópicos .....	267
Anexo B. Pago Retención en la Fuente Febrero 2019 Montajes y Servicios Telescópicos.....	268
Anexo C. Estado de situación financiera año 2018 Montajes y Servicios Telescópicos.....	269
Anexo D. Estado de resultados integral Año 2018 Montajes y Servicios Telescópicos.....	270
Anexo E. Informe de cuentas por cobrar- Cartera .....	271
Anexo F. Informe de Control de Cartera .....	272
Anexo G. Recibo de Caja Montajes y Servicios Telescópicos.....	273
Anexo H. Pago de FIC.....	273
Anexo I. Programación de pagos realizada por Tesorería.....	274
Anexo J. Cheque emitido por el área de Tesorería.....	275
Anexo K. Acta de avance Obra Puente la Julia .....	276
Anexo L. Factura de venta 1004.....	277
Anexo M. Recibido de la factura de venta 1004.....	277
Anexo N. Comprobante de registro de factura de compra.....	278
Anexo O. Comprobante de registro de Caja menor.....	278
Anexo P. Comprobante de registro de factura de venta .....	279
Anexo Q. Conciliación bancaria mes de febrero 2019.....	279
Anexo R. Orden de compra emitida por Jefe de compras .....	280
Anexo S. Formato de Requisición de compra.....	281
Anexo T. Remisión recibida por proceso de Almacén. ....	282
Anexo U. Formato de Salida de Almacén .....	283
Anexo V. Formato de Entrada de Almacén.....	283
Anexo W. Formato de Recepción Parcial- Almacén .....	284
Anexo X. Formato Hoja de vida de los equipos- Mantenimiento .....	285
Anexo Y. Formato Solicitud de Mantenimiento .....	286
Anexo Z. Formato Cronograma de mantenimiento y calibración. ....	287
Anexo AA. Formato de entrevista e información del personal- Parte 1 Recursos Humanos .....	288
Anexo BB. Formato de entrevista e información del personal- Parte 2 Recursos Humanos .....	289
Anexo CC. Planilla paga de liquidación de seguridad social .....	290
Anexo DD. Formato desprendible de nómina. ....	290
Anexo EE. Carta de aceptación del proyecto por parte de la empresa.....	291

## 1. INTRODUCCION

Dentro del desarrollo cotidiano de las actividades empresariales, las compañías de toda clase se enfrentan a diversas exigencias que les permiten mantenerse en un mercado globalizado y competitivo, es por esta razón que el enfoque actual se basa en alcanzar efectivamente los objetivos de las organizaciones trabajando de la mano con herramientas de gestión y logrando mejores niveles de productividad.

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S es una empresa dedicada a la construcción de obras de ingeniería civil en estructura metálica, fundada en el año 2011, desde sus inicios la empresa ha buscado mantener la mejora continua en sus procesos, ya que la dirección es consciente de los retos a los que se enfrenta a diario para mantener la sostenibilidad y el crecimiento económico en su negocio, su búsqueda se basa en alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia en sus procesos para que el buen manejo a nivel interno y la mejora continua se vean reflejados en el producto final.

La empresa no cuenta con un sistema de control interno, por lo cual para cubrir las necesidades y exigencias del entorno se propuso el presente diseño basado en el modelo COSO III.

Aplicando cada uno de los componentes y principios del sistema de control interno en compañía de diferentes instrumentos de diagnóstico, generamos una visión para la empresa y sus directivos en la que involucramos al personal y tenemos en cuenta los diferentes puntos de vista o roles asociados al proceso, que al unirlos en conjunto nos llevan a concluir acciones y herramientas de mejora que identifican los riesgos presentes y aumentan la eficiencia y eficacia de las actividades internas de la empresa.

Para entender las necesidades de la compañía MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S y establecer un diseño adecuado nos basamos en un diagnóstico realizado a los procesos que conforman la estructura organizacional principal, en los cuales recaen todas las responsabilidades y donde se desencadenan los riesgos más trascendentales para la compañía, con el fin de que esta propuesta repercuta en las decisiones internas y en sus estrategias de mejora a futuro.

## **2. TÍTULO**

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
PARA LA COMPAÑÍA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de implementación de un sistema de control interno para la compañía Montajes y Servicios Telescópicos SAS basada en el modelo COSO III, que permita un mejor desempeño de los procesos internos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la metodología de gestión organizacional de la compañía a través de diversas herramientas de análisis con el fin de conocer la estructura de los procesos internos e identificar los acontecimientos que afectan el cumplimiento de los objetivos.
- Constituir por medio de los cinco componentes del modelo de control interno COSO III, herramientas aplicadas a los procesos de la compañía que permitirán lograr optimizar las operaciones, brindar mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la información, obteniendo así un mejor desarrollo organizacional que sirva como base para la toma de decisiones.
- Evaluar y monitorear los riesgos presentes encontrados en el diagnóstico inicial con ayuda de matrices de riesgo, para ejercer un control efectivo de los mismos con el fin de fortalecer los procesos y minimizar posibles pérdidas.

## **4. LÍNEA Y ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

En concordancia con la guía de opciones de grado para la facultad de ciencias administrativas económicas y contables de la universidad de Cundinamarca (numeral 3, página 6), en donde se especifican las líneas y áreas para el desarrollo de trabajos de grado, las seleccionadas para el desarrollo del presente son:

### **4.1 ÁREA**

Gerencial Contable e Internacionalización

### **4.2 LÍNEA**

Costos, auditoria y gestión de organizaciones

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es un reto para las pymes colombianas lograr posicionarse en el mercado en un corto tiempo y con recursos limitados, por esta razón la empresa Montajes y servicios Telescópicos, cuya actividad principal es el montaje de obras de ingeniería civil en estructura metálica, ha trabajado desde el año 2011 en lograr una aceptación en el mercado, acompañada de sostenibilidad y crecimiento en el negocio, ha sido difícil para sus directivas competir con aspectos como competidores informales, presencia de empresas extranjeras en el gremio, altos y variados costos de materia prima y fidelización de clientes, cuya búsqueda se centra en bajos costos a cortos tiempos de construcción.

Por su parte a nivel interno debido a que el desarrollo de las obras se da en diferentes zonas del país dependiendo el contrato y la ubicación del cliente, para la dirección resulta difícil controlar y supervisar el trabajo realizado por el personal en obra, estas faltas de control han resultado para la empresa en ausentismos del personal, incumplimiento de avances de obra y atrasos en la entrega final de la obra.

También se presentan deficiencias que ponen en riesgo el disponible de la empresa, plasmadas principalmente en la falta de control en dineros entregados al personal y anticipos de obra, irregularidades en legalizaciones de viáticos, carteras altamente vencidas por parte del contratante y otras más que alteran los presupuestos designados para cada proyecto y no proporcionan fiabilidad en la información afectando la toma de decisiones.

En torno a las circunstancias evidenciadas la presente propuesta se plantea con el fin de brindar una guía efectiva y eficiente para ejercer control sobre las actividades que realiza la compañía, así estas se ejecuten en diversas partes, que contribuya a alcanzar las metas, definiendo una óptima estructura en los procesos en la que se evidencie el control en la ejecución de las obras o proyectos y repercuta positivamente en los procedimientos internos estableciendo como meta principal lograr los objetivos empresariales, promover la eficiencia y eficacia operativa y la confiabilidad en la información financiera cumpliendo con las políticas internas.

## **5.1 FORMULACIÓN**

¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno podrá beneficiar a la compañía Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S, permitiéndole cumplir con el logro de sus objetivos, y mejorar la fiabilidad de la información como base para la toma de decisiones?

## **5.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿Qué beneficios traerá a la empresa Montajes y Servicios Telescópicos una propuesta de implementación de un sistema de control interno?

¿Cuáles son las principales falencias en el control actual que no permiten el logro de los objetivos empresariales?

¿Qué medidas se deben implementar para mitigar y controlar las inconsistencias presentadas en las obras o proyectos que la empresa contrata?

¿Qué deben tener en cuenta los partícipes del sistema de control interno para optimizar las operaciones en cada área?

¿De qué manera la optimización de los procesos y de las áreas permitirá establecer controles más efectivos que sirvan de base para la correcta toma de decisiones?

## 6. JUSTIFICACION

La importancia de desarrollar un sistema de control interno en las organizaciones actuales en una tarea ineludible, que representa para la compañía un esfuerzo conjunto que deriva en: confianza en sus operaciones, disminución en la ocurrencia de errores, información confiable, resguardo de recursos y cumplimiento de objetivos.

Es por esta razón que la implementación de un sistema de control interno ayudara a la empresa Montajes y Servicios Telescópicos a cubrir la necesidad de establecer organización y dirección en sus procesos, esta herramienta está dirigida a mejorar de manera integral y progresiva las áreas que conforman la compañía, minimizando así los riesgos, y regulando las responsabilidades y obligaciones respecto a los procesos, alcances, objetivos e información.

Ya que la organización se plantea como objetivo principal cumplir con las necesidades del cliente, contar con un sistema de control interno proporcionara avance en la efectividad y eficiencia de las operaciones internas para así mejorar la gestión en sus procesos y consagrarse hacia el reconocimiento en el sector de la construcción, esto se logra integrando y formalizando los principios implícitos en este, para convertirse en una compañía que trabaja bajo un estándar que fortalece el desarrollo empresarial, busca estrategias constantes de mejora y aumenta su competitividad reflejando un buen manejo con acertados resultados.

Los esfuerzos de los directivos de la empresa se deben centrar en mejorar su estructura interna para responder efectivamente a las exigencias del entorno, la mejora a nivel interno se reflejará en los resultados brindados al cliente, respondiendo positivamente a sus exigencias con procesos definidos y una estructura organizacional clara.

## **7. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación se enfoca en presentar una propuesta de diseño de un sistema de control interno en la empresa MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S dirigida a los principales procesos que componen la estructura organizacional de la compañía, dentro del desarrollo de la misma se establecieron las siguientes limitantes:

- Falta de colaboración del personal que se encuentra en las obras o proyectos al brindar información de sus procesos o actividades
- Disponibilidad del tiempo del personal a la hora de responder a los cuestionarios aplicados para establecer las funciones y procedimientos de su cargo.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente propuesta de trabajo monográfico, hace parte de una investigación tipo descriptiva, ya que basamos nuestro análisis en mecanismos como la observación para describir la realidad sobre un hecho o situación, formulando e identificando técnicas para la mejora del objeto en estudio.

Según los postulados de Fidiás G. Arias (2012), la investigación descriptiva se clasifica en:

a) Estudios de medición de variables independientes: Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente.

b) Investigación correlacional: En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (p. 25)

Dada esta clasificación se puede inferir que la investigación descriptiva nos ayuda a analizar variables de forma independiente y conjunta estableciendo relaciones para determinar el origen de un proceso.

### **8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se establece bajo el método deductivo, que utiliza la observación como mecanismo de recolección de información, ya que este nos permite obtener el conocimiento y análisis necesario acerca del comportamiento de cada uno de los objetos descritos del área contable, para la realización e implementación del sistema de control interno.

### **8.3 POBLACIÓN OBJETIVO**

La población objetivo que interviene en esta investigación está conformada por todo el recurso humano que hace parte de la compañía Montajes y Servicios Telescópicos SAS.

## **8.4 ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **8.4.1 Fuentes**

#### **8.4.1.1 Fuentes primarias**

Como método de recolección de información nuestra fuente primaria es la aplicación de cuestionarios al personal líder de procesos, y en general a todo aquel que se considere importante para el desarrollo de la misma, para así determinar las funciones, alcance y responsabilidades de los cargos

#### **8.4.1.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias se basan en documentación que se ponga a disposición por parte de la compañía, tales como documentación legal, organigramas, estados financieros y demás documentos que sean requeridos para el desarrollo de esta investigación.

Como fuente de consulta para el desarrollo del tema son necesarios, libros, trabajos de investigación y artículos que aporten conceptos y conocimientos a la investigación.

### **8.4.2 Instrumentos**

- Cuestionarios: estos serán aplicados para conocer la respuesta de los intervinientes, a la percepción del control actual en su área y a nivel general, y de esta manera determinar las falencias a nivel organizacional que presenta la empresa y en donde se puedan presentar posibles situaciones de riesgo.
- Diálogos con el personal: se realizan con el fin de obtener información de fuentes primarias, las cuales representan un conocimiento más claro de la compañía y de las actividades que desarrolla.
- Pruebas selectivas: como método para evaluar y verificar la información mediante la simplificación de muestras que son representativas dentro del área y para el desarrollo de la investigación.
- Instrumentos documentales: como método de soporte de la información que se pretende analizar para obtener una comprobación fiable de los procesos en el área.

- Observación: como método primordial para diagnosticar y evaluar los procesos del área a estudiar y a partir de esto decidir las mejores estrategias y técnicas dentro de los objetivos de la implementación del control interno

## 9. MARCOS DE REFERENCIA

### 9.1 MARCO GEOGRAFICO

La empresa Montajes y Servicios Telescópicos SAS, se encuentra ubicada en la zona occidental del municipio de Mosquera Cundinamarca, en el parque industrial San Jorge, con dirección calle 2 # 18 93 manzana P5 Lote 49, siendo esta su ubicación central en donde operan las actividades administrativas. La compañía tiene como actividad principal la construcción de obras de ingeniería civil en estructura metálica.



*Ilustración 1. Posición geográfica del parque San Jorge del municipio de Mosquera Cundinamarca*

Fuente: Google Maps.



*Ilustración 2. Ubicación Geográfica de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S dentro del parque industrial San Jorge.*

Fuente: Google Maps.



*Ilustración 3. Sede administrativa de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S*

Fuente: propia

El montaje de las obras, se realizan en la ubicación que indique el contrato del proyecto que se ejecute.

El teléfono principal de contacto es 8295505 – 8295564, adicionalmente los proyectos civiles realizados por la entidad se pueden consultar en su página web [www.montajesyservicios.co](http://www.montajesyservicios.co)

Según datos de Procolombia, Colombia es el tercer mercado de construcción más grande de Latinoamérica, con un valor esperado de USD 23 miles de millones en 2018, el sector de la construcción es uno de los sectores con mayor crecimiento en la económica colombiana, es una industria dinámica y superior a otros importantes sectores del país como la minería o las actividades de servicios.<sup>1</sup>

## **9.2 MARCO TEORICO**

### **9.2.1 Antecedentes de control interno**

#### **9.2.1.1 Antecedentes Históricos del Control Interno**

El control interno ha existido en la humanidad desde sus inicios, ya que el ser humano siempre ha querido controlar las situaciones que lo rodean, e inventaban sistemas de control que hacían efectivos sobre sus alimentos, animales, y sus

---

<sup>1</sup> Procolombia. Descripción del sector de la construcción en Colombia. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/33-sectores/manufacturas/materiales-de-construccion/400-descripcion-del-sector.html>>

siembras, estos controles le permitía a el hombre primitivo estar más seguro de lo que poseía.

Desde la edad media cuando aparecieron por primera vez libros acerca de contabilidad, ya se apreciaba el uso del control de los negocios por medio de las partidas contables.

Con la invención de las maquinarias, la revolución industrial y el levantamiento de las organizaciones alrededor del mundo, las actividades empresariales comenzaron a requerir algo más que llevar registros en partidas, ya que veían la necesidad de controlar sus negocios en todas las áreas que fuese posible como la producción.

Ya que el capital humano durante el auge industrial era tan numeroso debido al manejo de la maquinaria, a las organizaciones les preocupaba el riesgo que había en cuanto a la magnitud de personas en las empresas y la falta de control ejercidas sobre las actividades de las misma, y que estas grandes cantidades de mano de obra pudieran repercutir en cuanto a riesgos como perdida de activos o robos que eran comunes en las grandes organizaciones.

De esta forma nace el control interno en las organizaciones como una solución a los numerosos riesgos a los que las empresas se encuentran expuestas, el cual permite el logro de los objetivos, el manejo seguro de las operaciones en un entorno competitivo.

### **9.2.1.2 El control interno en Colombia**

Desde que se expidió la Constitución de 1991, el sistema de Control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo; los dos artículos constitucionales que son el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno; los artículos 209 y 269, dotan a la administración pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen la Función Administrativa y el Control Interno.<sup>2</sup>

En 1993 con la ley 42, 80 y 87, el gobierno nacional brinda lineamientos acerca de la implementación de sistemas de control interno para las entidades del estado.

En el año 1994 con el decreto 1826 nace el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) como sistema de control interno en las entidades y organismos de orden nacional que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales

---

<sup>2</sup> Mojica, Marlen. Unillanos. Historia del control Interno en Colombia. [en línea]. Disponible en internet: <URL: [https://web.unillanos.edu.co/docus/EXPO-CI%20\(3\).pdf](https://web.unillanos.edu.co/docus/EXPO-CI%20(3).pdf)

estableciendo mecanismos de control para el mejoramiento continuo de las entidades públicas.

A raíz de la creación del MECI el gobierno colombiano ha buscado herramientas para fortalecer este programa como el sistema nacional de control interno (Ley 489 de 1998), como mecanismo gerencial, con la finalidad que las entidades estatales se acobijen bajo un estándar de control que asegure al máximo la eficiencia de las operaciones internas y externas.

### **9.2.2 ¿Qué es el control interno?**

El control interno se compone de todos los planes, métodos y principios utilizados por las organizaciones, direccionados por la alta gerencia y ejecutados en colaboración del recurso humano, que coordinados con las políticas administrativas y de negocio ayudan al logro de los objetivos de la entidad.

El economista colombiano Yanel Blanco Luna (2012) lo define así: “Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.”<sup>3</sup> (p. 129)

Para definir el control interno este se tiene que mirar desde las diferentes perspectivas ya que no es lo mismo el control interno para un empresario que para un trabajador de una empresa, a ambos los afecta, pero el grado de importancia para el empresario abarca un campo más amplio en cuanto a que ve en el la herramienta de progreso hacia el logro de objetivos para su entidad, la protección de sus activos y la efectividad de las operaciones.

#### **9.2.2.1 Importancia del control interno**

Tanto para una multinacional como para una pequeña empresa la presencia de un sistema de control interno propone la optimización de los recursos y la disminución de los riesgos eminentes para alcanzar los objetivos de la misma, de allí que los administradores se preocupen por el establecer sistemas de

---

<sup>3</sup> Blanco, Yanel. Auditoría Integral normas y procedimientos. 2 edición. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones. 2012. 129 p.

control interno en sus entidades ya que están protegiendo los recursos con los que cuentan para alcanzar sus metas y el cual les sirve de base para la toma de decisiones.

La aplicación del control interno, toma su importancia en cumplir las necesidades que tiene las organizaciones como:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que la empresa cuenta.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la alta calidad y la mejora continua.
- Velar por que todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Velar porque la empresa disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.<sup>4</sup>

Una entidad que se propone tener sus procesos y actividades actuando como un sólido engranaje, buscan en la aplicación de un sistema control interno, una herramienta para tener la eficiencia en sus operaciones, a través de planes procedimientos y políticas, en las que todo el personal se incluye para que el proceso sea efectivo.

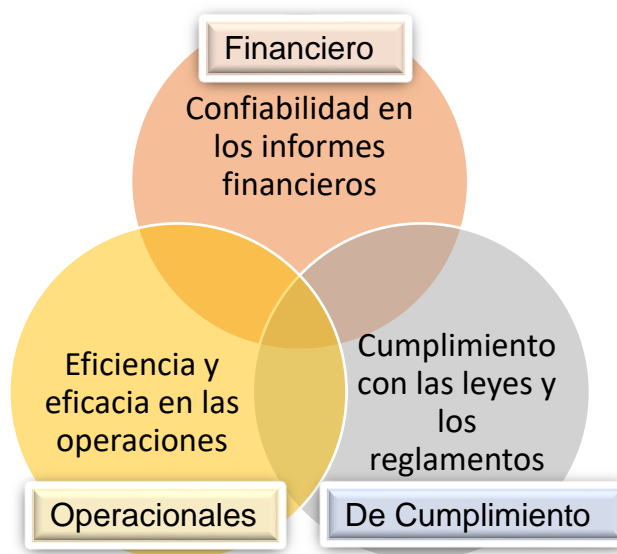
### **9.2.2.2 Objetivos del control interno**

Un sistema de control interno es un proceso aplicado a la organización, para proporcionar una seguridad razonable a la administración en cuanto al logro de objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad. Por

---

<sup>4</sup> Amaro, Ambrosio. La importancia del control interno en la empresa. [en línea]. Disponible en internet: <URL:www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>

lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo.<sup>5</sup>



*Ilustración 4. Objetivos del control Interno*

Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos resultan indispensables en cualquier organización, ya que engloban el objetivo principal de cada ente y los relacionados con las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, que garantizan un actuar transparente y con finalidad para la entidad.

### **9.2.2.3 El control interno y la seguridad razonable**

Al hacer mención a la seguridad razonable, se pretende aclarar que el control interno nos puede brindar esta seguridad, pero solo una vez estén integrados los objetivos del control, sus componentes y el trabajo eficiente de la organización en su totalidad. De nada sirve un control interno bien diseñado pero que no se ponga en práctica o se deje plasmado en formatos, el alcance de la seguridad razonable lo conseguimos una vez integremos todos los procesos, analicemos los riesgos y demos solución; en ese momento el control interno de la organización entra a un proceso de seguridad, pero es allí donde la permanente actualización y verificación del mismo entran a jugar un papel muy importante convirtiéndose en un ciclo para la organización.

---

<sup>5</sup> Cumpa, Angel. Objetivos y Componentes Del Control Interno. [en línea]. Disponible en internet: <URL:<https://es.scribd.com/document/292059055/Objetivos-y-Componentes-Del-Control-Interno-Auditoria>>

Según la NIA 200 (Normas Internacionales de Auditoría) La seguridad razonable es un alto nivel de seguridad. Se obtiene cuando el auditor ha obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría para reducir el riesgo de auditoría. Sin embargo, la seguridad razonable no es un nivel absoluto de seguridad, porque hay limitaciones inherentes de una auditoría que dan como resultado que la mayor parte de la evidencia de auditoría sobre la que el auditor funda conclusiones y basa la opinión de forma persuasiva, más que conclusiva.<sup>6</sup>

### 9.2.3 Modelos de control interno

Debido a las necesidades permanentes de las compañías por establecer acciones que resguarden sus activos y disminuyan el riesgo interno, después de la gran variedad de escándalos por corrupción y lavado de activos que se presentaron a nivel mundial, diversos países buscaron alternativas para devolver la confianza a los grupos de interés alrededor de las compañías, y desarrollaron modelos de control interno con diferentes características de acuerdo a las exigencias del sector.

A continuación, se enlistan los modelos de control interno más reconocidos y con trascendencia a nivel mundial.

MODELOS DE CONTROL INTERNO				
NOMBRE	PAIS DE ORIGEN-AÑO	COMPONENTES	CARACTERISTICAS	OBJETIVOS
<b>COSO:</b> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos – 1992	1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión	•Logro de los objetivos uso eficiente de los recursos. •Salvaguardia de los activos. •Confiabilidad e integridad de la información. •Cumplimiento de políticas planes y procedimientos.	•Efectividad y eficiencia de las operaciones. •Confiabilidad de la información financiera. •Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas

<sup>6</sup> Concepto tomado de la Norma Internacional de Auditoría 200. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>>

<p><b>COCO:</b> Criteria of Control Committee</p>	<p>Canadá-1995</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propósito.</li> <li>2. Compromiso.</li> <li>3. Capacidad.</li> <li>4. Supervisión y aprendizaje</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al personal, desarrollar sus funciones, al tiempo que administra o controla los riesgos.</li> <li>•Impulsar cambios en la organización, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.</li> <li>•El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización</li> <li>•La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Efectividad y eficiencia de las operaciones.</li> <li>• Confiabilidad de los reportes internos o externos.</li> <li>• Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.</li> </ul>
<p><b>CADBURY:</b> Comité Cadbury (UK Cadbury Committee)</p>	<p>Reino Unido-1991</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la estructura y responsabilidades de Administración y recomendación sobre un Código de Buenas Prácticas Corporativas.</li> <li>2. Considera el rol de los auditores y aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable.</li> <li>3. Derechos y responsabilidades de los accionistas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene un mayor énfasis respecto a los riesgos y tienen mayores limitaciones en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los informes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proporcionar una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de sus operaciones, confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes.</li> </ul>

<b>VIENOT</b>	Francia-1995	Componentes del modelo COSO adaptados a los requisitos y necesidades particulares de las entidades públicas de Francia.	Se centra en brindar a la dirección una guía considerando: la transparencia hacia los terceros interesados, la integridad basada en la honestidad y la rendición de cuentas. El informe señala: 1. El propósito de la misión de la Junta 2. Consejo de Administración y Junta General de Accionistas	Establecer recomendaciones, entre las cuales se destacan los derechos, obligaciones y responsabilidades de supervisión y control, basadas en las reflexiones de Comisión Treadway
<b>COBIT:</b> Objetivos de Control para Tecnología de la Información	Australia-1996	Se interrelacionan matricialmente: requerimientos del negocio (calidad, fiduciarios, seguridad), recursos de TI (gente, sistemas de aplicación, tecnología, instalaciones, datos) y procesos de TI (dominios, proceso y actividades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas de seguridad y control.</li> <li>• Suministra herramientas al responsable de los procesos que facilitan el cumplimiento de esta tarea.</li> <li>• Tiene una premisa práctica y simple</li> <li>• Ayuda a la gerencia a comprender y administrar los riesgos.</li> <li>• Proporciona “prácticas sanas” por medio de un Marco Referencial de dominios y procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar buenas prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, y presentar las actividades de una manera manejable y lógica. Estas prácticas están enfocadas más al control que a la ejecución.</li> </ul>
<b>TURNBULL:</b> Guía para Directores sobre el Código Combinado	Reino Unido-1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de riesgos (como elemento complementario al SCI).</li> <li>2. Ambiente de control y actividades de</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor Probabilidad de lograr objetivos</li> <li>• Mayor cobertura a largo plazo</li> <li>• Desplazamiento oportuno a otras áreas de negocios</li> <li>• Disminución de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger los intereses de los accionistas y salvaguardar los activos de la entidad.</li> <li>• Garantizar la fiabilidad</li> </ul>

		<p>control.</p> <p>3. Información y comunicación.</p> <p>4. Supervisión</p>	<p>sorpresas desagradables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducción de tiempo para emergencias</li> <li>•Mejores bases para establecer estrategias</li> <li>•Menores costos de capital</li> <li>•Enfoque interno en hacer bien las cosas</li> <li>•Ventajas competitivas</li> </ul>	<p>financiera</p> <p>asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable a la organización</p> <p>gestionar los riesgos operacionales, financieros y legales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecer asistencia a los auditores internos sobre el control y auditoría de los sistemas y tecnología informática</li> </ul>
<p><b>KONTRAG:</b> Ley de control y transparencia en los negocios.</p>	<p>Alemania-1998</p>	<p>1. Ambiente Interno</p> <p>2. Establecimiento de objetivos</p> <p>3. Identificación de eventos</p> <p>4. Evaluación de riesgos</p> <p>5. Respuesta a los riesgos</p> <p>6. Actividades de Control</p> <p>7. Información y Comunicación</p> <p>8. Supervisión</p>	<p>Sus principales elementos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo</li> <li>•El análisis y evaluación sistemática del riesgo</li> <li>•La comunicación oportuna del reconocimiento de los riesgos.</li> </ul>	<p>Mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas:</p> <p>Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del control y administración.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis y evaluación sistemático del riesgo</li> <li>•Comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos</li> </ul>

<p><b>MICIL</b> Marco integrado de control interno latinoamericano</p>	<p>Bolivia-2003</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control y trabajo.</li> <li>2. Evaluación de riesgos.</li> <li>3. Actividades de control.</li> <li>4. Información y comunicación.</li> <li>5. Supervisión.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entorno o ambiente de control y trabajo institucional</li> <li>•Evaluación de los riesgos para obtener los objetivos</li> <li>•Actividades de control para minimizar los riesgos</li> <li>•Información y comunicación para fomentar la transparencia</li> <li>•Supervisión interna y periódica para fomentar la transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Su objetivo es guiar a los miembros de la junta, gerentes, u otros empleados que desean mejorar su comprensión acerca del control interno y su efectividad.</li> <li>•Debe estar disponible para los principales ejecutivos de la organización y el personal para que se apropie de la misión, objetivos y metas de la institución.</li> </ul>
<p><b>MECI</b> Modelo Estándar de Control Interno</p>	<p>Colombia-1993</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento humano.</li> <li>2. Direccionamiento estratégico.</li> <li>3. Administración del riesgo.</li> <li>4. Autoevaluación institucional.</li> <li>6. Auditoría Interna.</li> <li>7. Planes de mejoramiento.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De cumplimiento, se implementa controles legales.</li> <li>•De estrategia, se realizan controles de planeación.</li> <li>•De ejecución, se proponen controles de ejecución.</li> <li>•De Evaluación, se establecen controles de verificación.</li> <li>•De Información, se desarrollan los controles de comunicación en toda la organización y todas las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proporcionar una estructura de estrategia, gestión y evaluación de las entidades estatales.</li> <li>•Orientar a las entidades del Estado a lograr el cumplimiento de las metas institucionales, con un enfoque de las operaciones basado en procesos.</li> </ul>

Tabla 1. Modelos de control Interno

Fuente: Elaboración propia

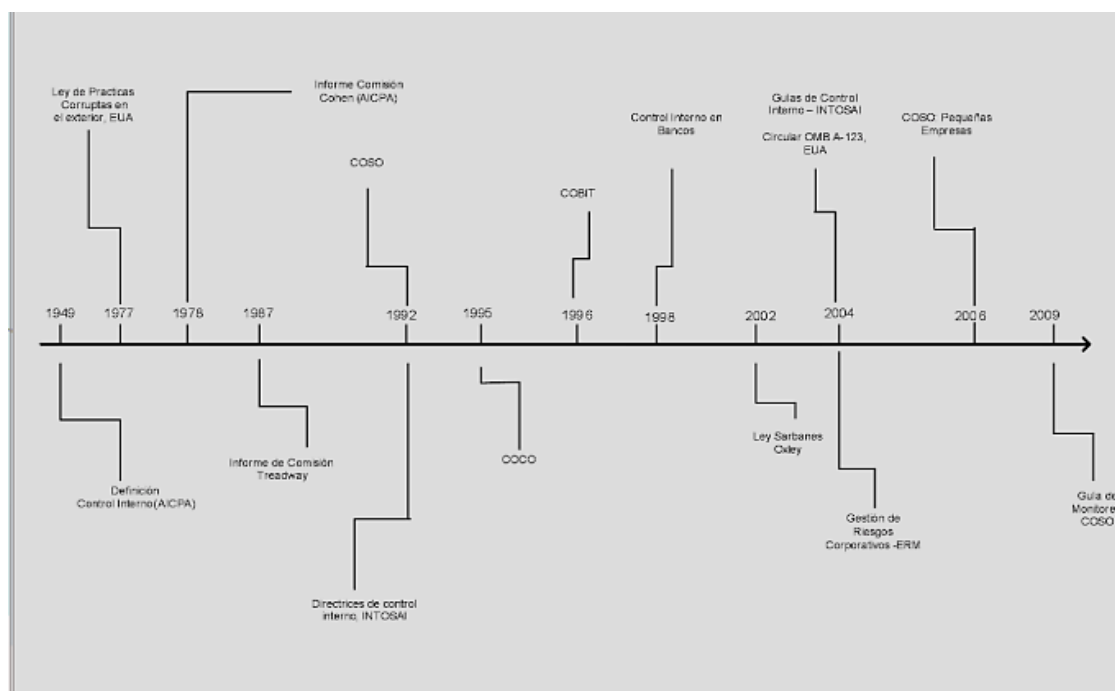


Ilustración 5. Línea de tiempo del control interno

Fuente: LUNA, Oswaldo. *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima. IICO ediciones, 2011. p. 33.

#### 9.2.4 COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission)

Originario de estados unidos, este sistema de control interno nació en 1985 como una comisión de asuntos fraudulentos en las organizaciones, más específicamente se enfocaba en el fraude de la información financiera. COSO está compuesto por las siguientes organizaciones:

1. La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
2. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
3. El Instituto de Auditores Internos (IIA)
4. El Instituto de Contadores Gestión (IMA).
5. Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)

El contador Samuel Alberto Mantilla<sup>7</sup> afirma que COSO aportó una estructura conceptual integrada muy sólida, hasta el punto que se ha convertido prácticamente en el principal estándar de referencia en el mundo entero...Para

<sup>7</sup> MANTILLA. Samuel Alberto, *Auditoria del control interno*, 3 ed. ECOE Ediciones, Bogotá D.C. 2015, 105 p.

COSO el control interno es un sistema/proceso, ubicado en el más alto nivel organizacional, con direccionamiento estratégico y una clara presión 'desde arriba-hacia-abajo', que combina objetivos, componentes y niveles. Es una herramienta extremadamente útil para el diseño, la implementación, el mejoramiento, y la evaluación del control interno, así como para la presentación de reportes sobre control interno.

El COSO intervino en una era en Estados Unidos donde la comisión de asuntos fraudulentos estaba impactada por la presentación de informes corruptos que las organizaciones emitían, esto fue causado por la falta de organización en sus procesos internos en los que se involucraba el riesgo de la pérdida de los recursos.

A lo largo de su origen la comisión de COSO ha publicado 3 versiones que tienen un complemento en el objetivo de este sistema:

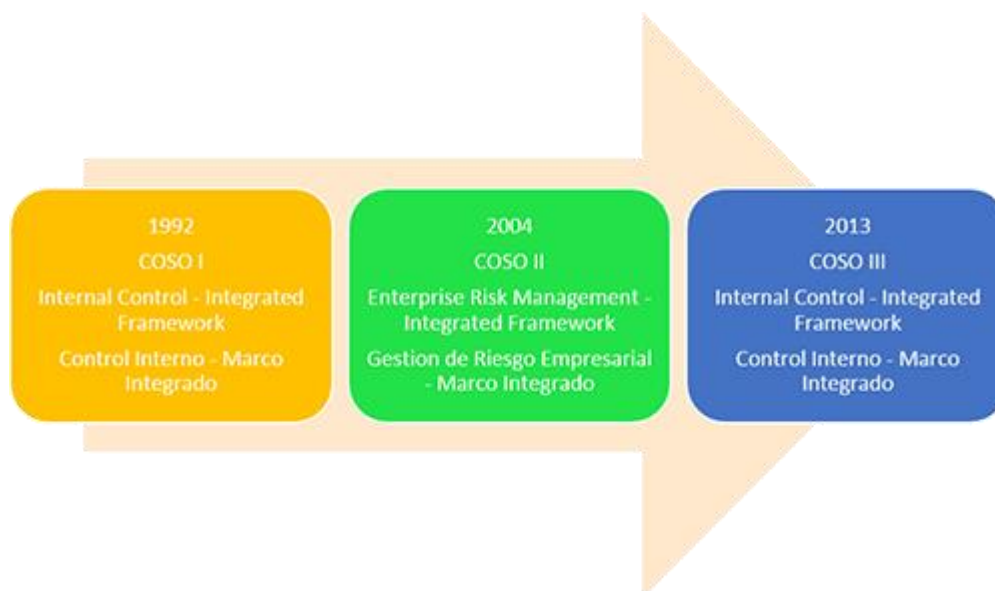


Ilustración 6. Modelos del Control Interno COSO.

Fuente: Elaboración propia

#### 9.2.4.1 COSO I

Se publicó en 1992 bajo el nombre de "internal control - integrated framework" por el Comité Treadway, el cual fue la base para dar iniciación a los preceptos básicos del control interno, como su definición y componentes, el cual promete facilitar el direccionamiento de las entidades a un control interno eficaz y proporcionar un grado de seguridad razonable, integrando los diversos

conceptos de control interno en uno solo bajo la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicable

El COSO I enfatizo en características fundamentales del control interno como:

- Es un medio no un fin en sí mismo
- Es un proceso que hace parte de todas las funciones de la empresa no solo se atribuye a la alta dirección
- No proporciona una seguridad absoluta, solo seguridad razonable, ya que los riesgos son inherentes a los procesos
- Es aplicado a todos los niveles de la organización

El Coso I consta de 5 componentes que se interrelacionan entre sí y están integrados a los procesos, estos son:

1. Ambiente control: es indispensable para los alcanzar los objetivos del control interno, los demás componentes se relacionan con él ya que establece el entorno para integrar el control interno influenciado por las actividades y buenas prácticas del personal
2. Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los riesgos que repercuten en el entorno de la organización. Así mismo enmarca los mecanismos para manejar estos riesgos.
3. Actividades de control: son las políticas y procedimientos utilizados por el ente para aplicar sobre la identificación de riesgo, estas involucran a todas las áreas y ayudan a asegurar que la dirección cumpla sus objetivos. Estas pueden ser conciliaciones, manuales, procedimientos.
4. Información y comunicación: la primera refiere a la efectividad comunicativa entre las áreas, como proceso integral para comunicar las directrices en los procesos de control, por su parte el manejo acertado de la información es la cadena del control interno ya que la información de una organización es su mayor tesoro, no solo son datos generados, por lo que requiere de la máxima protección y buen tratamiento posible.
5. Supervisión y seguimiento: las actividades de control deben monitorearse para hacer seguimiento al desempeño del mismo lo que garantiza un

control constante y efectivo, estas pueden realizarse a través de actividades de monitoreo continuas o separadas, las aplicación de las actividades de monitoreo dependerá del alcance que están hayan tenido sobre los riesgos, todo progreso o dificultad en el proceso se tendrá que comunicar de inmediato para garantizar la aplicación de estrategias correctivas.

La estructura del COSO I nos detalla los componentes de este sistema, los niveles de organización y los objetivos de negocio.



*Ilustración 7. Estructura modelo de Control Interno COSO I*

Fuente: El Auditor moderno. El informe Coso. [En línea] Disponible en:

<URL: <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>>

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. De esta manera, el control interno difiere por ente, tamaño, sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de la otra.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ESTUPILLAN. Rodrigo, Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 3a ed. ECOE Ediciones, Bogotá D.C. 2015.

#### **9.2.4.2 COSO II**

El proyecto para la construcción del informe COSO II se inició en el año 2001 y su publicación se realizó en el año 2004 bajo el nombre de Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco integrado de Gestión de Riesgos) o COSO ERM, este informe nació para reevaluar la gestión del riesgo y todos los eventos que conducen a este, dando una importancia suprema y material, los cuales se definen como amenazas u oportunidades, el COSO II enmarca los siguientes eventos:

- Gestión del riesgo en la definición de la estrategia
- Eventos y riesgo
- Apetito de riesgo
- Tolerancia al riesgo
- Portafolio de riesgo

El COSO II-ERM integra los 5 componentes del COSO I y adiciona 3 más, todos orientados a la prevención del riesgo, para ampliar sus componentes a 8, los cuales son:

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

A continuación, se definen los componentes adicionados al COSO II

2. Establecimiento de objetivos: deben estar identificados por la dirección, y por medio del direccionamiento estratégico alcanzarlos, sin perder el enfoque de control, deben ser alimentados por la misión y la visión del ente y siempre deben contribuir al desarrollo interno y externo de la organización.

3. Identificación de eventos: este se debe a la incertidumbre, pero siempre se tiene que tener claro lo que puede afectar al negocio, mediante estas prácticas preventivas podemos tener una mejor seguridad de nuestras operaciones y controlar los riesgos a los que somos inherentes

4. Evaluación de Riesgos: evalúa el impacto que los riesgos pueden tener sobre la consecución de los objetivos, esta evaluación se hace necesaria ya que disminuye el impacto de ocurrencia de los mismos. La evaluación de riesgos inicialmente se centra en el riesgo inherente y posteriormente en el riesgo residual.

5. Respuesta a los riesgos: se trata de las medidas que tome la dirección necesaria para controlar los riesgos, evaluadas en cuatro categorías, evitar, reducir, compartir y aceptar, siempre es necesario establecer una reevaluación de los riesgos, para que el control de los mismos sea más efectivo.

La estructura del COSO II nos detalla los componentes de este sistema, los niveles de organización y los objetivos de negocio.



Ilustración 8 Estructura modelo de Control Interno COSO II

Fuente: El Auditor moderno. El informe Coso. [En línea] Disponible en:  
<URL: <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html> >

### 9.2.4.3 COSO III

En mayo de 2013 se publicó la más reciente actualización del marco integrado del control interno COSO III.

COSO III va dirigido a nuevos esquemas como los son las nuevas tecnologías de la información y comunicación, la importancia de los stakeholders y un mundo globalizado.

Este modelo presentado por COSO ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la

presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados<sup>9</sup>

#### 9.2.4.3.1 Objetivos del COSO III

La estructura de este modelo plantea tres objetivos bases para guiar a la organización a su cumplimiento y aplicación:

Objetivo de las operaciones: guían a la organización a la efectividad y la eficiencia en los procesos, así como la salvaguardia de activos.

Objetivos de la presentación de reportes: hace referencia a la entrega de reportes de todo tipo dentro de la organización, los cuales deben derivarse de un trabajo conjunto y ser oportunos, transparentes y confiables tanto para el público interno como para el público externo.

Objetivos de cumplimiento: hace referencia a las leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta.

La estructura del COSO III nos detalla los componentes de este sistema, los niveles de organización y los objetivos de negocio.



Ilustración 9 Estructura modelo de Control Interno COSO III

Fuente: Qualpro Consulting, S. C. Modelo COSO III. [En línea] Disponible en:  
<URL: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf> >

<sup>9</sup> GONZALEZ, Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, Manual del Participante. [en línea]. Disponible en internet:  
<URL: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf> >

### 9.2.4.3.2 Componentes del coso III

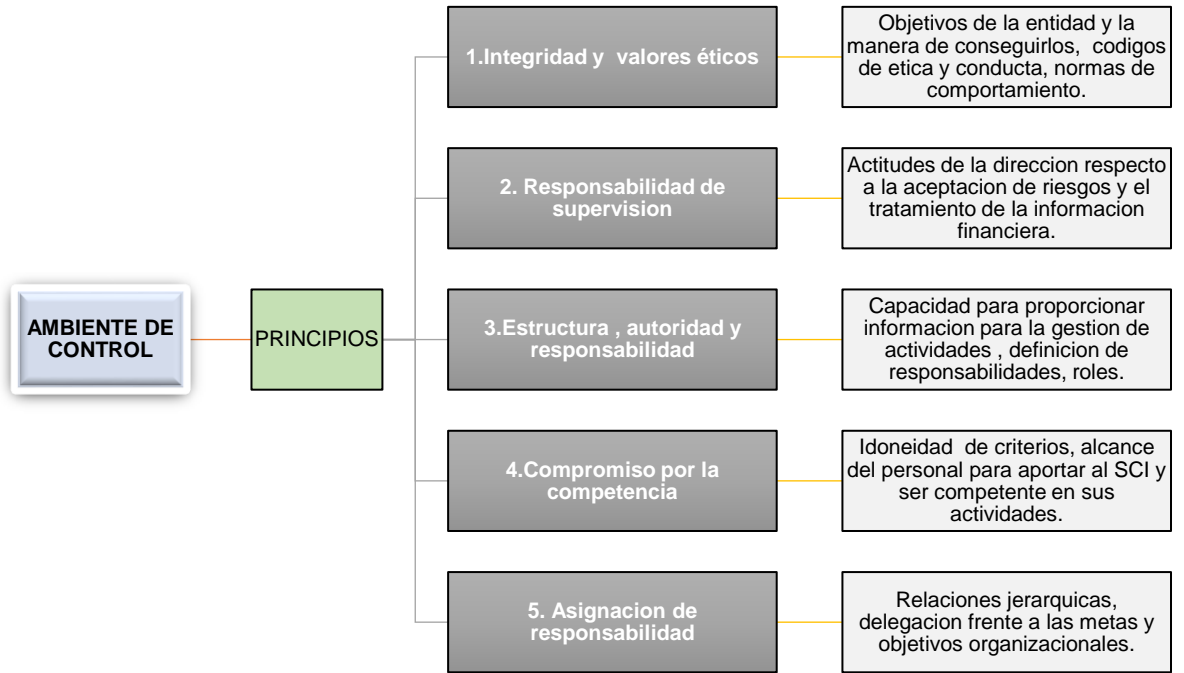


Ilustración 10 Componentes del COSO III: Entorno de control

Fuente: Elaboración propia

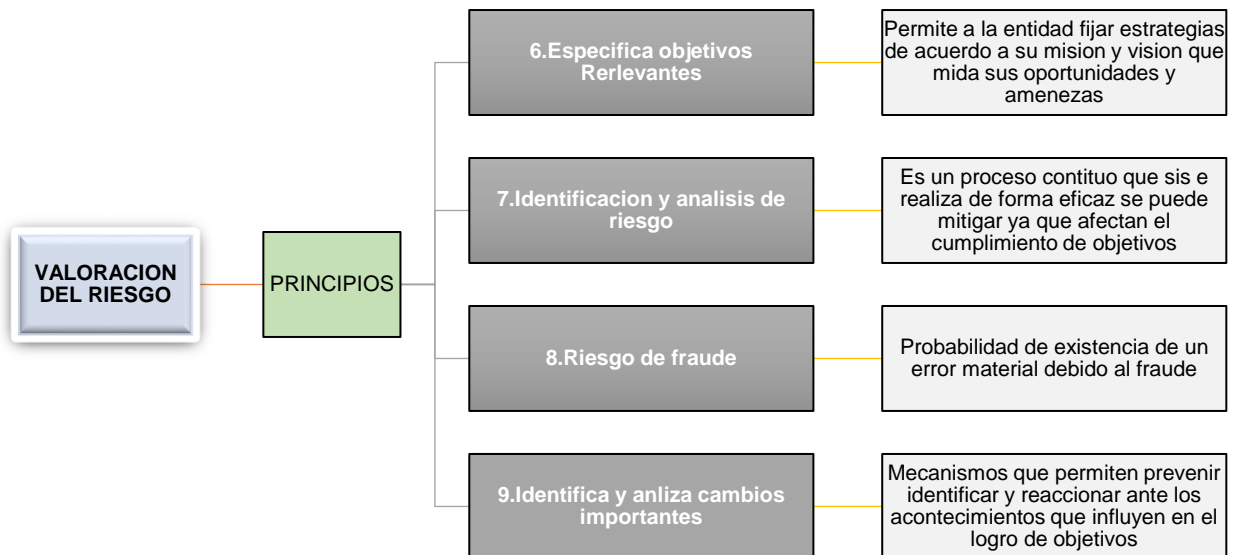


Ilustración 11 Componentes del COSO III: Valoración del Riesgo

Fuente: Elaboración propia

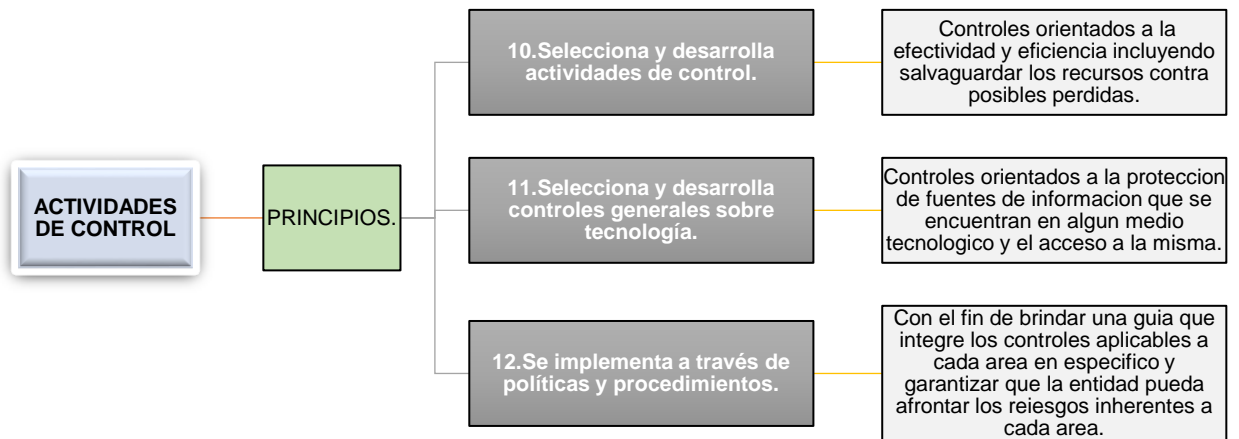


Ilustración 12. Componentes del COSO III: Actividades de control

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 13 Componentes del COSO III: Información y comunicación

Fuente: Elaboración propia

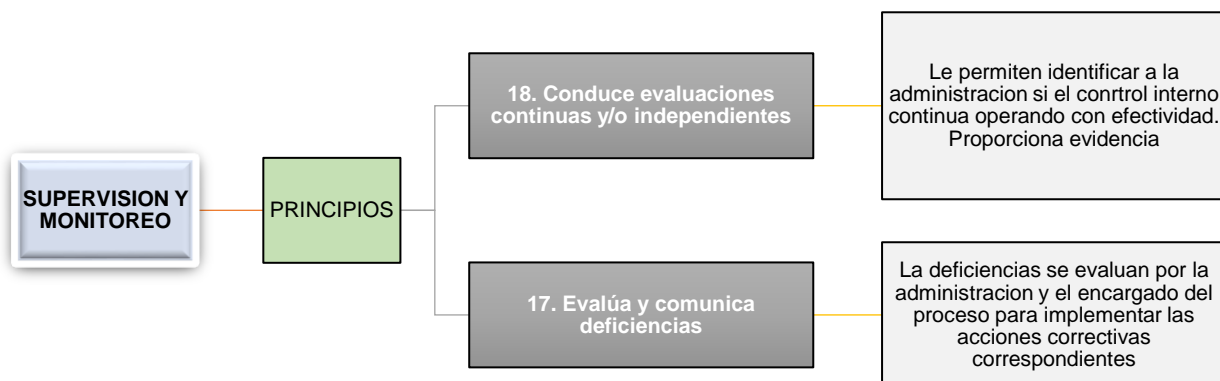


Ilustración 14. Componentes del COSO III: Supervisión y monitoreo

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.5 Importancia de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico

La importancia de la matriz DOFA radica en ser una herramienta administrativa clara, útil y de análisis que presenta a la entidad cuatro puntos de enfoque (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) que involucran factores internos y externos.

	Factores Externos		
Factores Internos		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas		FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Luego de detectar y completar cada punto de enfoque en la matriz DOFA se proceden a crear las estrategias de en cada una de las casillas la información correspondiente:

- **FO:** En esta celda se escriben las estrategias que conducen al aprovechamiento de las oportunidades, haciendo uso de las fortalezas.
- **FA:** Se diseñan estrategias que conduzcan a la disminución del impacto de la amenaza, haciendo uso de las fortalezas maximizando éstas últimas al tiempo.
- **DO:** Se trazan estrategias que lleven a la disminución de las debilidades y la maximización de oportunidades.
- **DA:** Se elaboran estrategias que minimicen las debilidades y amenazas al tiempo.<sup>10</sup>

A partir de estas estrategias y su combinación podemos hacer un paralelo identificando donde estamos, a donde queremos llegar, y como hacemos para lograrlo. Si la entidad conoce sus falencias le va a resultar más fácil establecer acciones de mejora y tomar decisiones oportunas y acertadas para cada situación que se presente.

### 9.3.5 Importancia de TASCOI como herramienta de diagnóstico.

TASCOI es procedimiento y técnica de auditoria utilizada para conocer aspectos claves de la entidad que facilitan la obtención de información para establecer la identidad de la organización con el propósito de determinar

- ¿Qué hace realmente la entidad?
- ¿Cómo lo hace?,
- ¿Para qué lo hace?,
- ¿Quiénes son sus propietarios?
- ¿Cuáles sus clientes?<sup>11</sup>

Estas preguntas clave son la base que posee el auditor para determinar los aspectos clave de la entidad y hacer una idea del tipo de organización y su composición

La estructura de esta herramienta se compone así:

**Transformación:** hace referencia a la actividad principal en la que se desempeña la organización.

**Actores:** hace referencia al personal con que cuenta la empresa para llevar a cabo el desarrollo de su transformación o actividad principal.

---

<sup>10</sup>Emprendices. La importancia de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-matriz-dofa-como-herramienta-de-diagnostico/>>

<sup>11</sup> Gerencie. Procedimientos y técnicas de auditoria. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <https://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>>

Suministradores o Proveedores: hace referencia a todos los externos que a través de proporcionar bienes o servicios ayudan a la entidad a su transformación.

Clientes o Usuarios: hace referencia a los terceros a los que va dirigida la transformación final

Owners o Dueños: hace referencia a la parte directiva de la organización, accionistas, socios, gerente y demás que tengan la facultad de toma de decisiones sobre la empresa.

Intervinientes: hace referencia a todas aquellas entidades de origen público o privado que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa como reguladoras.

A partir de esta herramienta se obtiene una visión estratégica y global de cómo se encuentra compuesta la entidad a nivel interno, determinando todos los interventores de la cadena de valor.

### 9.3 MARCO CONCEPTUAL

**Control interno:** para Samuel Mantilla (2015) el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por la junta de directores, los administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de activos. (p.50)

**Coso:** Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos), este sistema de control interno nació en 1985 en Estados Unidos, como una comisión de asuntos fraudulentos en las organizaciones más específicamente se enfocaba en el fraude de la información financiera

**Gobierno corporativo** El gobierno corporativo es el sistema por el cual las corporaciones son dirigidas y controladas. Dicho sistema incluye la cultura, los valores, la misión, la estructura, los lineamientos, los procesos, la administración de riesgos y las medidas necesarias para asegurar su gestión y seguimiento. La atención adecuada por parte de los diferentes órganos de gobierno es un factor

imprescindible para el éxito de la implementación y mantenimiento de cualquier sistema de control interno<sup>12</sup>



Ilustración 15. Órganos del Gobierno Corporativo

Fuente: Deloitte. El control interno y el gobierno corporativo. [En línea] Disponible en: <URL:<http://www.imef.org.mx/Descargascomites/GobiernoCorporativo/junio2010gobierno.pdf>>

**Salvaguardia de activos:** la capacidad atribuible a la organización y a sus participantes por medio de mecanismos de control, de proteger sus activos, (no son los mismos que activos fijos), dentro de estos activos se encuentran, por ejemplo, el buen nombre de la organización, los clientes, los niveles de producción y demás componentes.

**Efectividad y eficiencia:** se definen como la capacidad de producir adecuadamente algo y en función de algo, relacionado a control interno, es indispensable que se cuente con estas dos atribuciones desde los objetivos de la dirección ya que garantizan la orientación del desempeño de las actividades

**Confiabledad en la información financiera:** este objetivo del control interno tiene relación directa con la preparación y el manejo de la información de los estados financieros que la empresa emite y las cualidades del contenido del mismo, la más importante que represente fielmente la información del ente para la toma de decisiones, además debe ser verídico y comprensible.

**Riesgo:** Hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

<sup>12</sup> Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. El control interno y el gobierno corporativo. [en línea]. Disponible en internet: <URL:<http://www.imef.org.mx/Descargascomites/GobiernoCorporativo/junio2010gobierno.pdf>>

**Riesgo organizacional:** son todas las amenazas que afecten de cualquier manera a la organización y que intervienen el desarrollo normal de la misma, dentro de las cuales encontramos robos materiales, delitos informáticos, desfalcos de dinero, demandas.

**Medición del riesgo:** es un proceso efectuado por la administración aplicado a las estrategias diseñadas para identificar los riesgos y catalogar los eventos reconocidos según el grado de afectación que haga a la empresa y la dificultad que tenga mitigarlos, esto con el fin de siempre proporcionar un ambiente de seguridad razonable al ente.

**Mapa de riesgos:** es una herramienta que se establece a través de una tabla grafica que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.<sup>13</sup>

Los mapas de riesgos integran la calificación y evaluación de los riesgos con sus respectivas variables.

**Matriz de riesgo:** es una herramienta de control que permite evaluar y establecer de manera integral el perfil del riesgo en cada entidad, y al mismo tiempo analizar la efectividad de la gestión de los riesgos, en ella se integran todos los procesos que evalúa la organización y posteriormente se proporciona un diagnostico objetivo de los factores que generan los riesgos en las áreas estudiadas.

Ventajas:

- Uso eficiente de recursos aplicados a la supervisión, basado en perfiles de riesgos de las entidades.
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las instituciones financieras.
- Monitoreo continuo.<sup>14</sup>

**Riesgo inherente:** riesgo intrínseco que se da en cualquier actividad, nace de la incertidumbre y exposición de probables eventos, es necesario ponderar y priorizar los riesgos que surgen de mayor impacto, para ello es necesario evaluar y considerar los eventos que requieren mayor atención y áreas críticas.

---

<sup>13</sup>Universidad EAFIT, Mapas de riesgos, [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>>

<sup>14</sup> SIGWEB. Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>>

**Riesgo residual:** es el riesgo que permanece aún después de aplicar actividades de control, es importante mencionar que el riesgo no se extingue por completo, de allí nace la necesidad de monitorear y establecer acciones de prevención para mitigar y minimizar las posibles consecuencias.

**Skateholders:** es un término usado para referirse a los grupos de interés que son afectados por la actividad de una empresa, por ejemplo, los trabajadores, accionistas, socios, sucursales, los sindicatos, las organizaciones privadas y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc. Los skateholders deben ser parte activa de la planificación estratégica de un negocio ya que se afectan directamente de los hechos de la organización.

**Evaluaciones continuas:** se integra en las actividades de los procesos, son realizadas por los líderes de procesos o la alta dirección en tiempo real ya que suministran información oportuna, para responder ante el entorno de control

**Evaluaciones independientes:** son realizadas periódicamente por un grupo más especializado que puede ser un grupo de auditores o la misma dirección, estas se realizan para monitorear la efectividad de las actividades de control.

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo las evaluaciones independientes, algunos son:

- Evaluaciones de auditoría interna
- Otras evaluaciones objetivas
- Evaluaciones a través de las unidades operativas o funcionales
- Comparativa del mercado/Evaluaciones de pares
- Autoevaluaciones<sup>15</sup>

**Fraude:** acción que se comete en perjuicio de otro, la mayoría de fraudes consisten en un engaño para obtener un bien patrimonial, en una organización el fraude puede darse interno o externo, el primero se puede dar, por ejemplo, por medio de los empleados o directivos y el segundo por ejemplo por medio de los proveedores o clientes.

**Seguridad razonable:** Una seguridad razonable es un grado alto de seguridad. Se alcanza cuando el auditor ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada para reducir el riesgo de auditoría (es decir, el riesgo de que el auditor exprese una opinión inadecuada cuando los estados financieros contengan incorrecciones materiales) a un nivel aceptablemente bajo. No obstante, una seguridad razonable no significa un grado absoluto de seguridad, debido a que

---

<sup>15</sup> AUDITOOL. Supervisión del sistema de control interno - Monitoreo. Principio 16 de COSO III. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3270-supervision-del-sistema-de-control-interno-monitoreo-principio-16-de-coso-iii>>

existen limitaciones inherentes a la auditoría que hacen que la mayor parte de la evidencia de auditoría a partir de la cual el auditor alcanza conclusiones y en la que basa su opinión sea más convincente que concluyente<sup>16</sup>

**Estructura organizacional:** es un sistema el cual organiza por orden jerárquico los roles dentro de una organización, se realiza para conocer cómo opera la organización y como están estructurados sus procesos internos.

**Matriz DOFA** es un diagnóstico que se hace a la organización para conocer sus debilidades oportunidades fortalezas y amenazas, de este se derivan variables a estudiar para lograr la adecuada efectividad del control interno y tomar decisiones que contribuyan al adecuado desarrollo de la organización

**Acción preventiva:** es una acción tomada con anticipación para poder eliminar cualquier posible riesgo que afecte a la organización, en auditoría se realiza a causa de una posible no conformidad potencial.

**Acción correctiva:** Una acción correctiva es una solución inmediata a la causa de un problema o una falla que necesita intervención.

El marco conceptual de la norma ISO 9000 (2015) define las acciones correctivas como la acción para eliminar la causa de una no Conformidad y evitar que vuelva a ocurrir, este concepto se utiliza en la evaluación de los sistemas de gestión de calidad, pero una empresa puede adoptar el proceso de acciones correctivas cuando note falencias en el correcto cumplimiento de sus procesos internos que puedan afectar el curso normal de la entidad.<sup>17</sup>

**Organigrama:** un organigrama nos representa la estructura interna de una organización, definiendo sus participantes o cargos, en orden jerárquico, de niveles o dependencias.

**Flujograma:** representa gráficamente un determinado proceso en el que las formas que se utilizan son diferentes ya que cada una representa una acción diferente dentro del ciclo del proceso.

---

<sup>16</sup> Concepto tomado de la Norma Internacional de Auditoría 200. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>>

<sup>17</sup> Concepto tomado de ISOWIN.org. La Acción Correctiva en las normas ISO. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>>

- **Simbología del flujograma**
















<b>Inicio o termino:</b> Indica el principio o el fin el flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporcione información.	
<b>Actividad o proceso:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas con el procedimiento.	
<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo donde se deben tomar una decisión entre 2 o más alternativas.	
<b>Documento:</b> Representa un documento en general que este se utilice, se genere o salga del procedimiento	
<b>Procedimiento predefinido:</b> Se utiliza para representar procedimientos ya definidos tales como llamada a procedimientos o funciones y el inicio del mismo.	
<b>Datos:</b> Indica la entrada o salida de productos o servicios, datos e información.	
<b>Base de datos:</b> Se utilizan para representar la escritura o almacenado de datos en la base de datos.	
<b>Datos externos:</b> Representa la escritura o almacenado de datos en disco o en línea.	
<b>Referencia en página:</b> Permite conectar las actividades / procesos para evitar que las líneas de conexión se superpongan.	
<b>Referencia a otra página:</b> Permite conectar las actividades entre una y otra página.	
<b>Entrada manual:</b> Representa intervención de un usuario para un ingreso de datos requerido.	
<b>Operación manual:</b> Representa la intervención de usuario para realizar un proceso manual.	
<b>Tarjeta:</b> Representa la entrada de datos o lectura de datos en una memoria de almacenamiento.	
<b>Evaluación:</b> Representa la evaluación de una condición determinada para poder continuar el flujograma.	
<b>Línea de flujo:</b> Indica en sentido de la ejecución de las operaciones.	

Ilustración 16. Simbología de flujogramas de procesos

Fuente: <https://support.office.com/es-es/article/Crear-un-diagrama-de-flujo-b%C3%A1sico-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276>

**TASCOI:** técnica de auditoría usada para conocer la identidad de la organización, basado en 6 componentes que conforman su acrónimo:

- Transformación Actores
- Suministros/ Proveedores
- Clientes/ usuarios
- Owners o dueños
- Intervinientes

#### 9.4 MARCO LEGAL

El control interno integra un conjunto de disposiciones estatutarias y legales que lo rigen y aseguran el buen cumplimiento del mismo, estas son:

<b>MARCO NORMATIVO DEL CONTROL INTERNO Y OTRAS DISPOSICIONES LEGALES.</b>			
<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>AÑO</b>	<b>EMISOR</b>	<b>CONTENIDO</b>
LEY 43 <sup>18</sup>	1990	Congreso de la Republica de Colombia	<p>Por la cual se reglamenta la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones</p> <p><b>Art 7.</b> De las normas de auditoría generalmente aceptadas.</p> <p>1. Normas Personales: El Contador Público debe tener independencia mental y estar habilitado legalmente para ejercer la Contaduría Pública en Colombia, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.</p> <p>2. Normas relativas a la ejecución del trabajo: El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe hacerse un apropiado estudio y evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él para obtenerse evidencia válida y suficiente de los procedimientos de auditoría, con el</p>

<sup>18</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43. (13, diciembre, 1990) [en línea]. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Disponible en internet: <URL: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf)>

			propósito de tener bases razonables para dictaminar sobre los Estado Financieros. 3. Normas relativas a la rendición de informes: en los estados financieros el Contador Público deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados, deberá expresar su alcance y su dictamen profesional sobre lo razonable de la información contenida.
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA <sup>19</sup>	1991	Asamblea Nacional Constituyente	<b>Art. 209.</b> La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. <b>Art. 269.</b> Las entidades públicas, están obligadas a diseñar y aplicar, procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley.
Ley 87 <sup>20</sup>	1993	Congreso de la Republica de Colombia	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. <b>Art 1.</b> Definición del control interno. <b>Art 2.</b> Objetivos del sistema de control interno. <b>Art 3.</b> Características del control interno. <b>Art 4.</b> Elementos para el sistema de control interno. <b>Art 5.</b> Campo de aplicación. artículo <b>Art 6.</b> Responsabilidad del control interno. <b>Art 7.</b> contratación del servicio de control interno con empresas privadas <b>Art 8.</b> Evaluación y control de gestión en las organizaciones. <b>Art 9.</b> Definición de la unidad u oficina de coordinación del control interno.

<sup>19</sup> COLOMBIA. Constitución política de 1991. (4, julio, 1991) [en línea]. Disponible en internet: <URL:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr009.html#269](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr009.html#269)>

<sup>20</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87. (29, noviembre, 1993) [en línea]. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Disponible en internet: <URL:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0087\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html)>

PRONUNCIAMIE NTO 7 <sup>21</sup>	1998	Concejo Técnico de la contaduría pública.	Se enfoca en enmarcar las funciones del revisor fiscal, en lo que recomienda su labor para con el sistema de control interno de una entidad, proporcionando una auditoria efectiva dentro de sus funciones de supervisión, revisión y evaluación.
Ley 1474 <sup>22</sup>	2011	Congreso de la Republica de Colombia	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción <b>Art 8.</b> designación de responsable del control interno: para la verificación y evaluación permanente del sistema de control, <b>Art 9.</b> El responsable de control interno será el jefe de la unidad de la oficina de control interno o quien haga sus veces, este reportará a los organismos de control, los posibles actos de corrupción e irregularidades que haya encontrado en el ejercicio de sus funciones.
LEY 1314 <sup>23</sup>	2009	Congreso de la Republica de Colombia	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información. <b>Art.15.</b> Aplicación extensiva, se aplicarán las disposiciones máximas del código del comercio cuando en las sociedades legales no contemplen contabilidad, estados financieros, control interno, administradores, rendición de cuentas, informes a los

<sup>21</sup> CONCEJO TECNICO DE LA CONTADURIA PÚBLICA. Pronunciamento 7. (1998) [en línea]. Pronunciamento sobre revisoría fiscal. Disponible en internet: <URL: <https://cijuf.org.co/CTCP/pronunciamentos/PRONUNC7.pdf>

<sup>22</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1474. (29, noviembre, 2011) [en línea]. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Disponible en internet: <URL: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1474\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html)

<sup>23</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314. (29, noviembre, 2009) [en línea]. por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Disponible en internet: <URL: <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

			máximos órganos sociales, revisoría fiscal y auditoría,
CÓDIGO DE ÉTICA PARA PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD <sup>24</sup>	2009	IFAC- Federación Internacional de Contadores	<p><b>Sección 210.3</b> El profesional de la contabilidad en ejercicio evaluará la importancia de cualquier amenaza y, cuando sea necesario, aplicará salvaguardas como los controles internos.</p> <p><b>Sección 290.163</b> Dentro de las responsabilidades de la dirección incluyen el diseño, implementación y mantenimiento del control interno.</p> <p><b>Sección 290.195</b> El alcance y los objetivos de las actividades de auditoría interna incluyen el seguimiento del control interno y el seguimiento de su funcionamiento y recomendando mejoras con respecto a los mismos</p> <p><b>Sección 290.197</b> Dentro de las responsabilidades de la auditoría interna y la dirección incluyen realizar procedimientos que son parte del control interno, como la revisión y aprobación, Asumir la responsabilidad del diseño, implementación y mantenimiento del control</p>
DECRETO 0302 <sup>25</sup>	2015	Presidente de la República de Colombia	<p><b>Art. 1.</b> Expídase el marco técnico normativo de las normas de aseguramiento de la información (NAI), que contiene: las normas internacionales de auditoría (NIA), las normas internacionales de control de calidad (NICC); las normas internacionales de trabajos de revisión (NITR); las normas internacionales de trabajos para atestiguar (ISAE); las normas internacionales de servicios relacionados (NISR) y el código de</p>

<sup>24</sup> IFAC. Código de ética para profesionales de la contabilidad. [en línea]. Disponible en internet: <URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/codigo-de-etica-para-profesionales-de-la-contabilidad.pdf>

<sup>25</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 0302. (20, febrero, 2015). [en línea]. Disponible en internet: < URL: [http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/d-0302-15\(mincomercio\).pdf](http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/d-0302-15(mincomercio).pdf)

			<p>ética para profesionales de la contaduría.</p> <p><b>NIA 200:</b> Identifica y valora los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, basándose en el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.</p> <p><b>NIA 240:</b> responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude.</p> <p><b>NIA 265:</b> Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad</p> <p><b>NIA 300:</b> Planificación de la auditoría de estados financieros (aplicable a las auditorías de estados financieros correspondientes a periodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009).</p> <p><b>NIA 315:</b> Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno incluido su control interno</p> <p><b>NIA 400:</b> Establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.</p>
DECRETO 1826 <sup>26</sup>	1994	Congreso de la Republica de Colombia	Se decreta la creación de la oficina de coordinación de control interno, su estructura, ministerios y departamentos administrativos. Se otorgan las funciones de esta oficina de control interno y sus órganos de vinculación.

<sup>26</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1826. (03, agosto, 1994) [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4576>>

LEY 222 <sup>27</sup>	1995	Congreso de la Republica de Colombia	Se expide un nuevo régimen de procesos concursales. Se reglamentan las disposiciones legales de los socios de las sociedades comerciales, el alcance de la junta de socios, la asamblea y los administradores
LEY 1258 <sup>28</sup>	2008	Congreso de la Republica de Colombia	Por medio de la cual se crea y se reglamenta la sociedad por acciones simplificada <b>Art. 17.</b> En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.
DECRETO 2420 <sup>29</sup>	2015	Presidente de la República de Colombia	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 2496 <sup>30</sup>	2015	Presidente de la República de Colombia	Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

<sup>27</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (20, diciembre, 1995) [en línea]. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Disponible en internet: <URL:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html)

<sup>28</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (5, diciembre, 2008) [en línea]. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Disponible en internet: <URL:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

<sup>29</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2420. (14, diciembre, 2015). [en línea]. Disponible en internet: < URL:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=70011>

<sup>30</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2496. (23, diciembre, 2015). [en línea]. Disponible en internet: < URL: <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?id=30019674>

LEY 1819 <sup>31</sup>	2016	Congreso de la Republica de Colombia	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 1499 <sup>32</sup>	2017	Congreso de la Republica de Colombia	Por medio del cual se realiza la integración del Plan Nacional De Desarrollo y el sistema de control interno de manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado
DECRETO 2242 <sup>33</sup>	2015	Presidente de la República De Colombia	Reglamentación a nivel nacional de la implementación de la facturación electrónica con finalidad de control fiscal. Especificando el modo de operación y emisión de facturas electrónicas, así como estable las entidades y personas que deberán expedir facturación electrónica.

Fuente. Elaboración propia

## 9.5 MARCO HISTORICO

### 9.5.1 Antecedentes

La empresa Montajes y Servicios Telescópicos nació el 14 de octubre del año 2011, inscrita bajo los parámetros de sociedad por acciones simplificadas, con número de matrícula mercantil 72577 radicada en la cámara de comercio de Facatativá, y se desenvuelve entre las siguientes actividades:

Actividad principal: F4290 construcción de obras de ingeniería civil.

<sup>31</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1819. (29, diciembre, 2016) [en línea]. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Disponible en internet: <URL: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)

<sup>32</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1499. (11, septiembre, 2017) [en línea]. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015. Disponible en internet: <URL: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

<sup>33</sup> MINISTERIO DE HACIENDA. Decreto 1372. (24, noviembre, 2015) [en línea]. Disponible en internet: <URL: <http://facturacionelectronica.com.co/sites/default/files/decreto-2242.pdf>

Actividad secundaria: M7110 Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Otras actividades: N7730 alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles.

De acuerdo con el libro de registro de Accionistas de la Sociedad, y según los datos de la cámara de comercio, la siguiente es la composición accionaria de la Sociedad referida:

<b>CAPITAL AUTORIZADO</b>	<b>1.210.000.000</b>
<b>CAPITAL POR SUSCRIBIR</b>	<b>1.210.000.000</b>
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	<b>1.210.000.000</b>

*Tabla 2. Distribución del capital de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S*

Fuente: Elaboración propia

La Composición Accionaria está conformada por Ciento Veintiún mil (121.000) Acciones a un valor nominal de diez mil (\$10,000) pesos cada una, distribuidas así:

ACCIONISTA	No. DE ACCIONES	VALOR NOMINAL	% PARTICIPACION
<b>Cuellar Rodríguez Jhon Gilberto</b>	40.334,00	403.340.000,00	33%
<b>Palomino Nivia Luis Alberto</b>	40.333,00	403.330.000,00	33%
<b>Cárdenas Martínez José Neftalí</b>	40.333,00	403.330.000,00	33%
<b>TOTAL</b>	<b>121.000,00</b>	<b>1.210.000.000,00</b>	<b>100%</b>

*Tabla 3. Composición accionaria de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S*

Fuente: Elaboración propia

## **9.6 MARCO INSTITUCIONAL**

### **9.6.1 Misión**

Ofrecer a nuestros clientes soluciones eficientes en la ejecución de los proyectos en campo, participando en el montaje de estructuras metálicas, suministro e instalación de tejas de cubierta, fachadas y alquiler de equipos de izaje, generando bienestar para la organización y aportando al desarrollo del país, proporcionando altos estándares de calidad, seguridad industrial y cumplimiento, apoyados en el conocimiento y experiencia de nuestro recurso humano, maquinaria y equipos

### **9.6.2 Visión**

En el año 2020 Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S será considerada en el medio como una de las mejores alternativas para el montaje de estructuras metálicas e instalación de tejas de cubierta, reconocida por su cumplimiento, calidad, servicio, seguridad industrial y respaldo.

### **9.6.3 Objetivo**

Trabajar por la mejora continua de nuestros procesos apoyados por un equipo de trabajo competente y proveedores de calidad. Nuestra promesa se basa en la prestación de servicios confiables, con el objeto de satisfacer los requisitos del cliente y demás partes interesadas pertinentes, brindando a la organización beneficios económicos sostenibles en el tiempo.

### 9.6.4 Mapa de procesos de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.AS.

La dirección definió unos procesos que son fundamentales para el desarrollo óptimo de la actividad principal de la entidad, y unos procesos de apoyo que encierran los procesos administrativos necesarios para que la gestión de la organización a nivel interno y externo sea optima y sinérgica. Todos los procesos trabajan bajo una dirección estratégica que es la que se encarga de establecer los objetivos y direccionar a los procesos a un mismo fin.

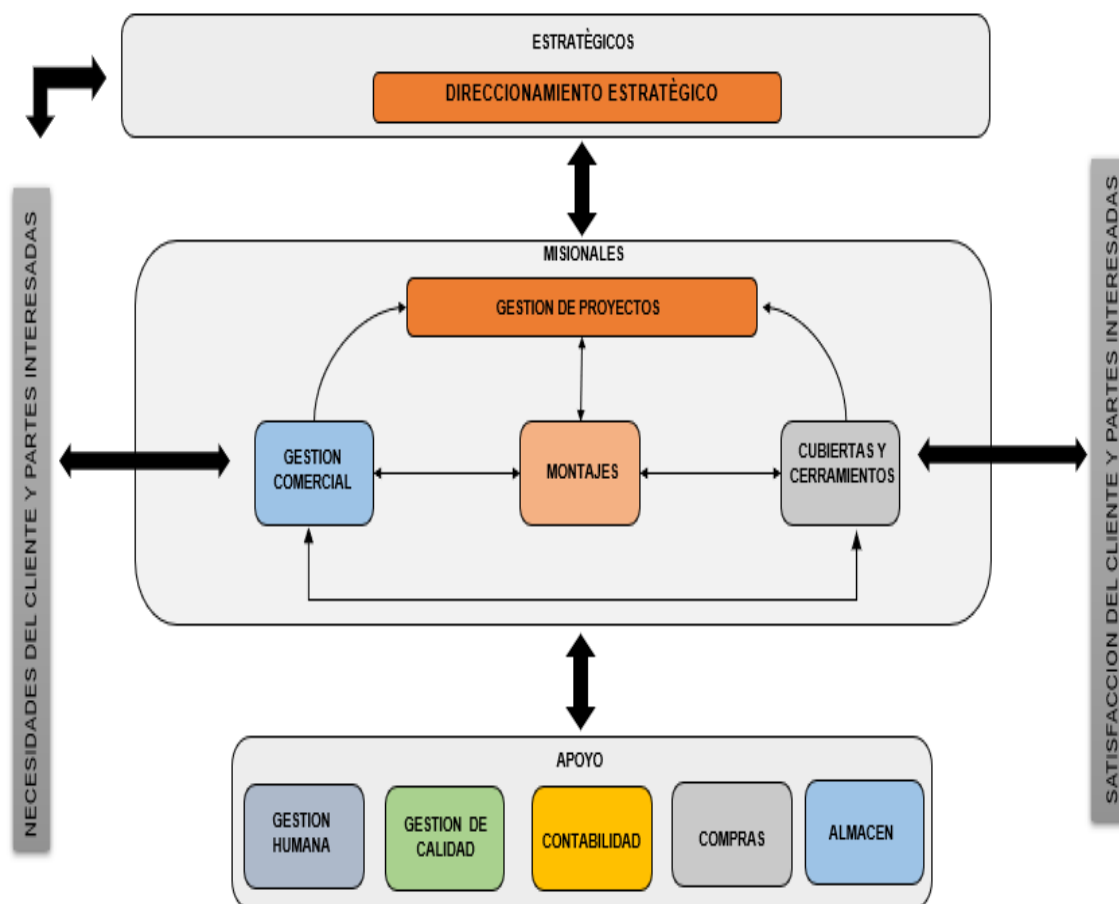


Ilustración 17. Mapa de procesos de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.AS.

Fuente: Empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.AS.

### 9.6.5 Organigrama

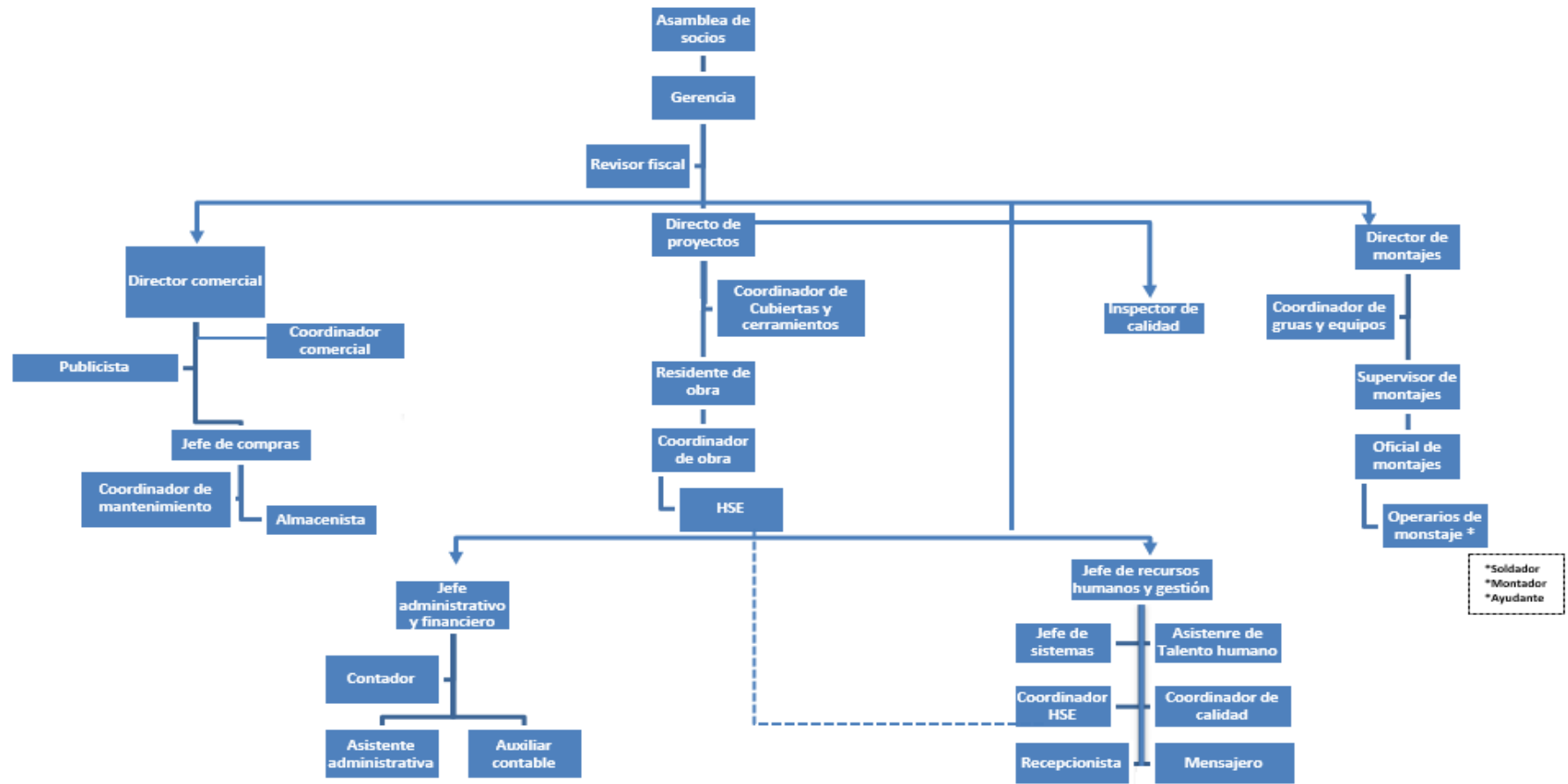


Ilustración 18. Organigrama de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

Fuente: Proporcionado por la empresa Montajes y Servicios Telescópicos.

## **10. FASE I: DIAGNOSTICO INICIAL A LA COMPAÑÍA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS**

### **10.1 OBSERVACIONES AL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL**

En el organigrama proporcionado por la compañía se pudo evidenciar que la distribución de los departamentos principales no es correcta en cuanto a las dependencias y áreas subordinadas. Las principales recomendaciones a mejorar en el organigrama empresarial son:

- La ubicación del revisor fiscal debe tener su lugar por encima del gerente general, como órgano de fiscalización e inspección el cual vela por que las operaciones de las sociedades se ajusten a los estatutos, para la empresa es de obligación cumplimiento contar y asegurarse que cumpla a cabalidad con sus funciones. También es importante corregir que al ser una persona externa la que presta el servicio de revisoría fiscal, su unión en el organigrama debe denominarse por medio de una línea punteada.
- Según los roles empresariales, el papel del publicista en la compañía lo presta un servicio externo por lo que es importante tener en cuenta su unión al organigrama por medio de una línea punteada
- Según las responsabilidades que la empresa tiene denominadas, el área de sistemas aparece como un departamento independiente, en el organigrama este departamento no se puede desprender del área de recursos humanos, ya que responde a las demás áreas como órgano independiente y externo.
- Los coordinadores HSE, según sus funciones se desempeñan en obra, por lo cual este debería hacer parte únicamente de la dirección de proyectos y estar separada del área de recursos humanos.
- Según las funciones el inspector de calidad desempeña sus funciones en obra y se describe como parte de la dirección del montaje de la obra, es recomendable cambiarlo de dirección
- El área contable del organigrama no especifica las subdivisiones existentes en este departamento, para lo cual se recomienda definir bien los sub departamentos del área.

### 10.1.1 Propuesta de mejora al organigrama empresarial

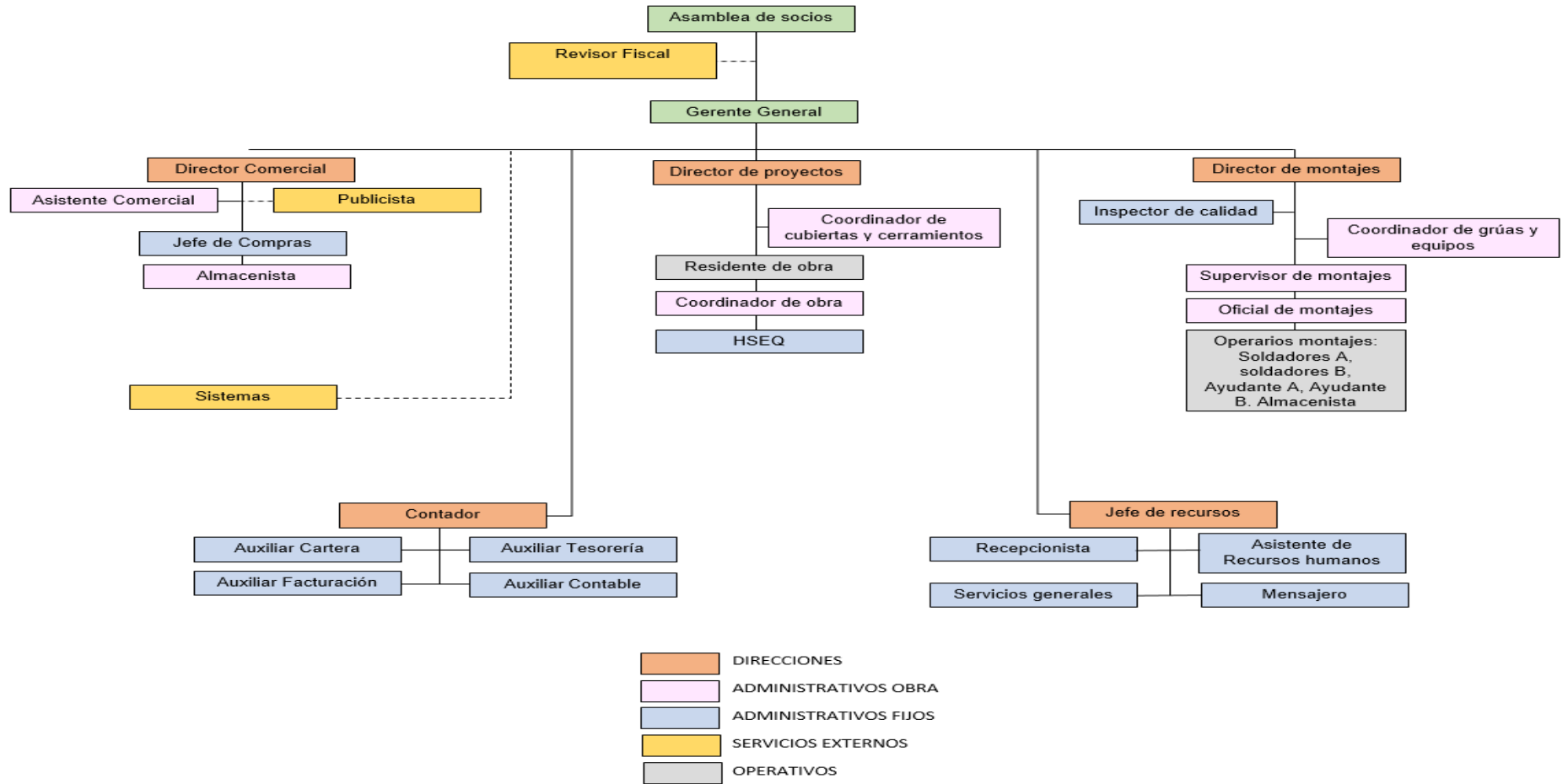



Ilustración 19. Propuesta de mejora organigrama Montajes y Servicios Telescópicos.

Fuente: Elaboración propia

## 10.2 TECNICA DE DAIGNOSTICO TASCOI

 <b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S</b> <b>TECNICA TASCOI PARA CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD</b>		
	<b>COMPONENTE</b>	<b>COMENTARIO</b>
T	<b>TRANSFORMACIÓN</b> Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S se especializa en el montaje de obras civiles en estructura metálica, tales como bodegas, puentes, fachadas, mezanine, coliseos y demás. También presta servicios de alquiler de grúas y equipos.	Actividad principal: F4290 construcción de obras de ingeniería civil.
		Actividad secundaria: M7110 Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
		Otras actividades: N7730 alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles
		Razón social: Empresa especializada en el montaje de construcciones en estructura metálica
A	<b>ACTORES:</b> Montajes y servicios telescópicos cuenta con personal capacitado que cumple con lo reglamentado en las leyes colombianas en cuanto a manejo de estructuras, trabajos en alturas y operativos de grúas, enfocando como eje principal la estructura de los Montajes.	Número de empleados: el personal operativo varía según el número de proyectos que se estén ejecutando. Aproximadamente 50 colaboradores.
		Cargos operativos maneja la compañía: Ingenieros, arquitectos, analistas, soldadores, armadores, ayudantes.
		Áreas administrativas que maneja la empresa: Gerencia, compras, recursos humanos, contabilidad y proyectos.
		El proceso de selección de los cargos se realiza por la misma empresa.

S	<p><b>SUSMINISTRADORES:</b> la compañía Trabaja de la mano con empresas reconocidas en el sector, y se aseguran de su trayectoria para obtener confiabilidad y calidad en los suministros, realizando previamente un respectivo estudio para que se cumpla con la parte legal exigida.</p>	<p>Proveedores principales: Acesco, Casa inglesa, Oxígenos de Colombia, La Ferretería Herramientas y suministros, Motor Oíl, Ingeslingas.</p>
		<p>Productos suministrados por los proveedores: acero, tornillería, equipos de soldadura, eslingas, oxígeno industrial, equipos de medición.</p>
C	<p><b>CLIENTES:</b> los principales clientes están distribuidos por toda Colombia, reconocidos por ser grandes empresas de alto nivel, que buscan en Montajes y servicios telescópicos una alternativa de diseño metálico para sus plantas de trabajo o sucursales.</p>	<p>Principales clientes que posee: Marpico S.A, Tecnología Inmobiliaria S.A, Gonvarri Ms Colombia S.A, Agrobetania S.A.S</p>
		<p>Duración aproximada de los contratos: 6 a 12 meses</p>
		<p>Principales Actividades realizadas para los clientes, montajes de: centros comerciales, centros de convenciones, fachadas, cubiertas, bodegas y puentes.</p>
O	<p><b>OWNERS O DUEÑOS:</b> Montajes y servicios Telescópicos, nace por la idea de tres socios especializados en el trabajo de obras civiles y arquitectura, con el fin de incursionar en el mercado de la construcción ofreciendo un valor agregado a sus proyectos.</p>	<p>Año de inicio de la compañía: nació el 14 de octubre del año 2011</p>
		<p>Tipo de sociedad: Sociedad por acciones simplificada con número de matrícula mercantil 72577 radicada en la cámara de comercio de Facatativá</p>
		<p>Dueños de la compañía: Jhon Gilberto Cuellar, Luis Palomino y José Cárdenas</p>
		<p>Participación de los socios: porcentaje de participación de 33.3% cada uno La Composición Accionaria está conformada por Ciento Veintiún mil (121.000) Acciones de valor nominal de diez mil (\$10,000) pesos cada uno.</p>

I	<p><b>INTERVENTORES:</b> Los principales interventores con los que cuenta la compañía son agentes externos como empresas del estado que se encargan de vigilar que se cumplan las disposiciones legales y estatutarias, y demás entes que controlan la obligación de la entidad al realizar los debidos aportes de sus empleados. Existen entidades como las aseguradoras que prestan sus servicios en cada contratación que la empresa ejecute como medida de prevención para evitar imprevistos.</p>	<p>DIAN: como órgano encargado de cumplimiento y recaudaciones de obligaciones tributarias</p>
		<p>Alcaldía de Mosquera: Como empresa ubicada en el municipio de Mosquera, se tiene la obligación de declarar y presentar el impuesto de Industria y Comercio y cumplir con el pago del impuesto predial</p>
		<p>UGPP: como órgano contralor de las obligaciones pensionales y de pago de parafiscales a los trabajadores</p>
		<p>ARL: son interventoras debido al riesgo que prestan las actividades realizadas por la compañía.</p>
		<p>SENA: (Servicio Nacional de Aprendizaje) por medio del FIC (Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción), según decreto 2375 de 1974</p>
		<p>Entidades aseguradoras: (MAPFRE, LIBERTY SEGUROS, SEGUROS DEL ESTADO) para la obtención de pólizas de cumplimiento y pólizas de seguro, exigibles para la ejecución de todas las obras y proyectos menores que se contraten</p>
		<p>EPS (Entidad Promotora de Salud) Información de los colaboradores, por medio de afiliaciones incapacidades o retiros</p>
		<p>Fondos de Pensión: Información de los colaboradores, por medio de afiliaciones, retiros o cambios de entidad</p>

		Cajas de compensación familiar: Información de los colaboradores, por medio de afiliaciones, retiros, cambios de entidad, préstamos y recreación.
--	--	---

*Tabla 4. Técnica TASCOT para conocimiento de la entidad.*

Fuente: Elaboración propia

### 10.3 MATRIZ DOFA

		<b>MATRIZ DOFA A NIVEL GENERAL MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS</b>	
		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en el mercado</li> <li>• Expansión a nivel internacional</li> <li>• Nuevas tecnologías en los procesos de Montaje de obras</li> <li>• Ingresar a licitar como proveedores para el Estado</li> <li>• Altos costos en la construcción de obras a base de concreto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores informales</li> <li>• Inestabilidad laboral</li> <li>• Alto costo del acero por temporadas.</li> <li>• Inseguridad en la locación de las obras.</li> <li>• Estado de las vías en lugares remotos.</li> <li>• Poco reconocimiento de los servicios que presta la empresa</li> </ul>	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad en el montaje de las obras.</li> <li>• el personal que dirige las obras es altamente capacitado.</li> <li>• Se cumplen los tiempos acordados con el cliente.</li> <li>• Garantías de cumplimiento.</li> <li>• Aseguramiento mediante pólizas para cada proyecto ejecutado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad del mercado.</li> <li>• Falta de control en los anticipos de obra.</li> <li>• Falta de información al personal en cuanto a la manera de legalizar sus viáticos.</li> <li>• Incumplimiento en los presupuestos de obra.</li> <li>• Poca rentabilidad en los proyectos ejecutados</li> </ul>	

Tabla 5. Matriz D.O.F.A para la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



## MATRIZ DOFA A NIVEL GENERAL MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNO	FORTALEZAS	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir mercados internacionales para asegurar mayor reconocimiento y rentabilidad.</li> <li>• Adquirir equipos de nueva tecnología que facilitan el trabajo.</li> <li>• Avanzar en la documentación requerida para adquirir el R.U.P.</li> <li>• Exponer al mercado las ventajas de la construcción en estructura metálica.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar habilidades comerciales para dar a conocer los servicios de la empresa.</li> <li>• Asegurar los activos enviados a obra en caso de pérdida.</li> <li>• Prever el estado de las locaciones de las obras y habilitar contingencias.</li> <li>• Negociar con proveedores de acero el otorgamiento de descuentos.</li> </ul>
	DEBILIDADES	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el control general de la obra para evitar el incumplimiento en los presupuestos y garantizar la rentabilidad de los proyectos.</li> <li>• Capacitar en todas las áreas a los colaboradores con el fin de evitar posibles fraudes en torno a los dineros entregados.</li> <li>• Mejorar el proceso de documentación durante las obras para demostrar al cliente la organización interna en torno al manejo de los anticipos.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mecanismos publicitarios que atraigan nuevos mercados y así garantizar la estabilidad laboral y de operación.</li> <li>• Realizar proyecciones de costos y gastos para asegurar el cumplimiento de los presupuestos previniendo las inconsistencias que se puedan generar.</li> </ul>

Tabla 6 Estrategias de Matriz D.O.F.A para la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis**

La matriz DOFA es una herramienta altamente usada para realizar un diagnóstico empresarial basado en 4 puntos (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en los que engloba atributos como base para un análisis de los elementos fundamentales de la organización a nivel interno y externo, proporcionando aspectos determinantes de la situación actual de la empresa y su enfoque a futuro estableciendo estrategias para cada factor.

Con la herramienta DOFA concluimos que la empresa se encuentra en un sector del mercado en alto crecimiento por ser una alternativa diferente a las construcciones en concreto, el potencial que posee la empresa para alcanzar sus objetivos es alto, ya que a diferencia de los competidores se ha forjado un lugar en el mercado en un lapso corto de tiempo, igualmente las alternativas que ofrecen en construcción y montajes de obra les da la ventaja al ser más resistentes y realizadas en menor tiempo.

Al analizar sus debilidades se concluye la falta de organización interna, ya que no se tiene presentes los controles a la hora de realizar las actividades pertinentes de los cargos, es decir los cargos no cumplen a cabalidad con las funciones correspondientes o en algunos casos se desvían de sus funciones realizando otra, estos problemas internos representan descoordinación y falta de eficacia, lo cual a la hora de mostrar resultados al cliente o gerencia no se realizan adecuadamente

De las debilidades que más representan un alto riesgo para la compañía es el manejo de dineros por parte del personal que se encuentra en obra, a la hora de realizar la solicitud de viáticos, la mayoría del tiempo estos dineros no son legalizados, y el personal al tener un contrato a término de obra concluye su trabajo y se liquida de la compañía sin descontar del valor de su liquidación lo correspondiente a los viáticos no legalizados, estos inconvenientes son constantes y representan para el área contable un aumento de los saldos en cuentas por cobrar a los trabajadores lo que a su vez disminuye el nivel de endeudamiento y liquidez para la compañía, incluso la empresa ha llegado a

cubrir estos viáticos sin legalizar como gastos no deducibles lo que afecta también las declaraciones de impuestos


Estos puntos mencionados al poseer un control interno deben ser acciones de mejora a tratar por la compañía, siempre es recomendable la utilización de documentación para cualquier procedimiento, así se deja la constancia sujeta a la actividad que se esté realizando y se minimizan las perdidas, que están mayormente representadas en el flujo de efectivo.

#### **10.4 CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

Como metodología de investigación para analizar el manejo interno de la compañía en relación a sus empleados y las labores que estos desempeñan, se realizó el siguiente cuestionario de diagnóstico aplicado a las diversas áreas de la empresa, las preguntas allí planteadas se realizan con base a la aplicación de los cinco componentes del control interno ya descritos.

A partir de los resultados obtenidos y su tabulación se podrá deducir desde la visión del empleado cuales son las falencias que presenta la empresa en cuanto a su manejo interno, y se podrán brindar recomendaciones para fortalecer los puntos críticos e instaurar nuevas estrategias de mejora por parte de la dirección, lo que a su vez disminuirá la posibilidad del riesgo interno y mejorará la comunicación e información con los empleados.

El siguiente cuestionario se realizó a 25 empleados que se desempeñan en los diversos cargos de la compañía Montaje y Servicios Telescópicos S.A.S.

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S</b>			
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>		CODIGO: GA-CDG01	
	<b>CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO</b>	VERSION:	01	
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018	
PAGINA:		1 DE 1		
<b>Nombre</b>				
<b>AREA</b>				
<b>CARGO</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	1. ¿Conoce cómo se conforma la estructura interna de la empresa?			
	2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la compañía?			
	3. ¿Conoce usted el organigrama de la compañía?			
	4. ¿Conoce el reglamento interno de la compañía?			
	5. ¿Conoce el alcance y responsabilidades de su cargo?			
<b>VALORACION DEL RIESGO</b>	6. ¿Conoce los riesgos relacionados a sus funciones?			
	7. ¿Establece acciones de mejora cuando detecta riesgos en su área?			
	8. ¿Comunica a su grupo de trabajo cualquier actividad que considere riesgosa?			
	9. ¿Documenta los riesgos hallados para su seguimiento?			
	10. ¿Comunica situaciones en las que ese estén presentando posibles fraudes?			

ACTIVIDADES DE CONTROL	11. ¿Conoce el manual de funciones y procedimientos de su cargo?			
	12. ¿Recibió capacitación para desempeñar su cargo?			
	13. ¿Firma planillas de entrada y salida de la jornada laboral?			
	14. ¿Cree que existen medidas adecuadas para salvaguardar los activos de la empresa?			
	15. ¿Ha desarrollado algún tipo de función que no corresponde a su cargo?			
INFORMACION Y COMUNICACION	16. ¿Considera que la información se socializa de manera correcta, eficiente y oportuna?			
	17. ¿Conoce el sistema de quejas sugerencias y reclamos?			
	18. ¿Considera que es informado de las decisiones que le competen?			
	19. ¿cree que la información de importancia está debidamente divulgada y al alcance de todos?			
	20. ¿Conoce los canales de comunicación que posee la empresa?			
SUPERVISION Y MONITOREO	21. ¿Establece acciones correctivas para optimizar los procesos en su área?			
	22. ¿Le han practicado evaluaciones de desempeño?			
	23. ¿Le han practicado evaluaciones para detectar posibles fallas en el ejercicio de su cargo?			
	24. ¿Realiza seguimiento y documenta los riesgos que se hallen en el ejercicio de su cargo?			

Tabla 7 Cuestionario de Diagnostico Empresarial

Fuente: Elaboración Propia

### 10.4.1 Tabulación de cuestionario de diagnostico

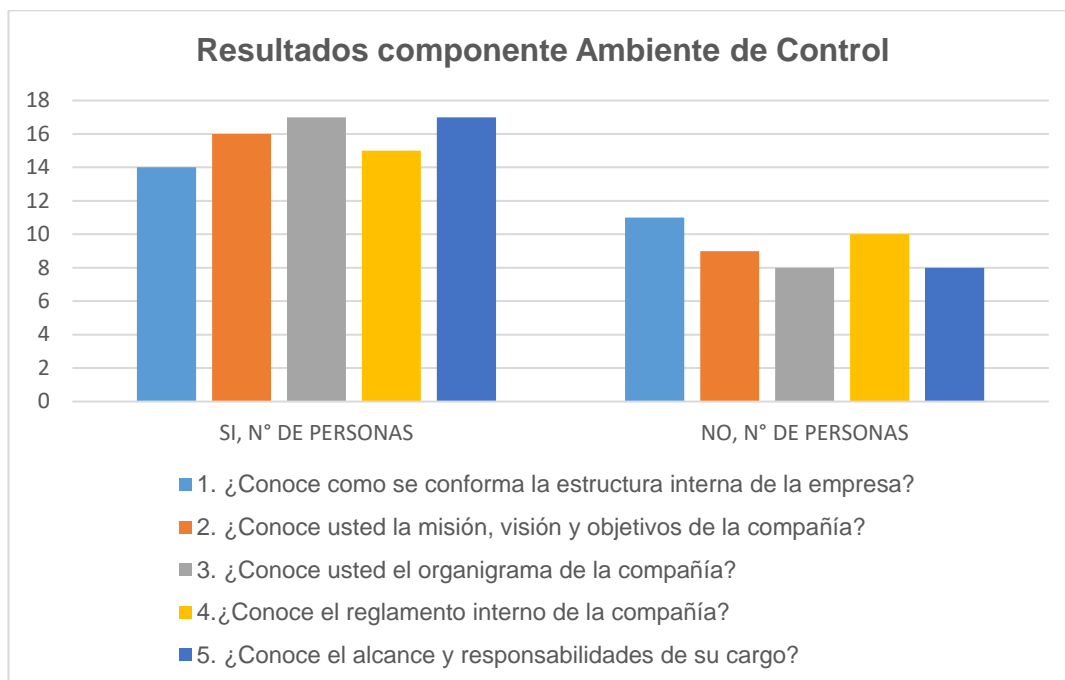


Ilustración 20. Grafica resultados por componente ambiente de control

Fuente: Elaboración Propia

Los análisis de resultados dados a partir de la representación gráfica de las respuestas al cuestionario de diagnóstico empresarial, se realizan tomando como población a los 52 empleados activos del mes de noviembre del año 2018 de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos, y la muestra a la que se le aplico el cuestionario fueron 25 empleados de diversas áreas de la empresa.

#### Análisis de los resultados del componente

Considerando los resultados podemos inferir en que el componente de ambiente de control presenta una percepción aceptable por parte del personal de la empresa, se recomienda hacer énfasis en dar a conocer a los empleados la conformación de la estructura, lo que dará espacio a conocer y crear sentido de pertenencia en el personal. En los comentarios realizados en el cuestionario se mencionan que desconocen la estructura organizacional de la empresa, aspecto que desequilibra el ambiente interno, este tipo de información debe estar publicada al alcance de todos los empleados al igual que el reglamento interno de la compañía, es importante tener presente que cuando los empleados posean

el conocimiento de su empresa y su entorno sabrán el manejo que deben tener en su área.

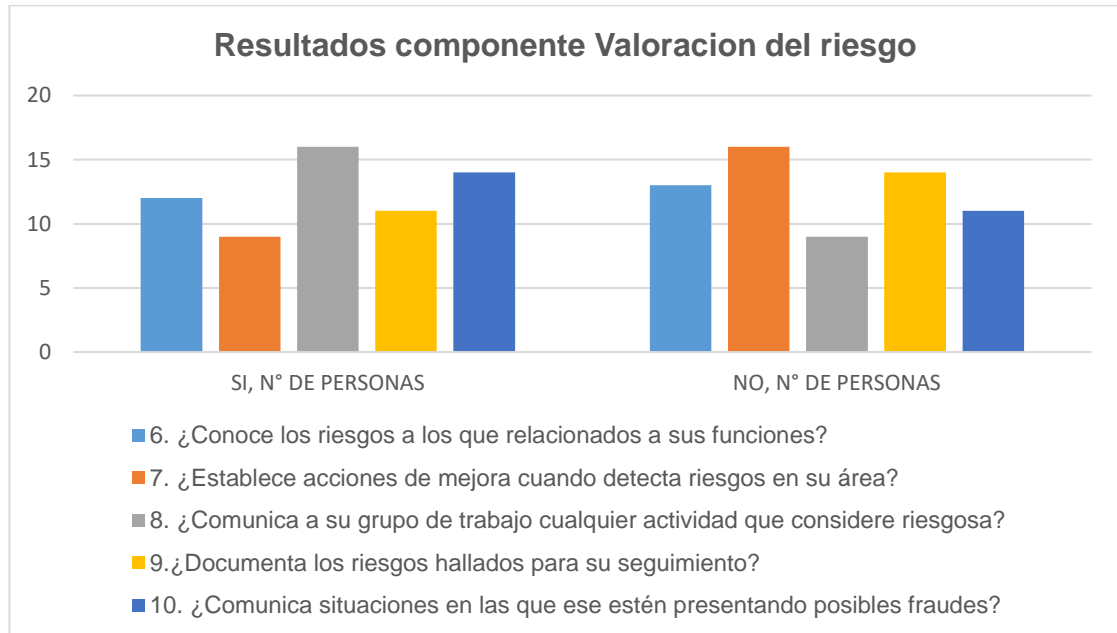


Ilustración 21. Grafica resultados por componente Valoración del riesgo

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de los resultados del componente

Un simple desconocimiento desemboca en la probabilidad de la ocurrencia del riesgo, el integrar al personal en actividades para la disminución del riesgo se tiene un mejor control del mismo, igualmente se recomienda dirigir al personal frente a la detección de riesgos y cómo actuar ya que según los comentarios recibidos, el personal no se siente preparado para enfrentar una situación de riesgo y darle la trascendencia correspondiente, al capacitar al personal frente a la valoración del riesgo la empresa les brinda la capacidad de actuar en mejora continua y establecer un control más significativo aplicado a cada área, de esta forma se previenen pérdidas y se integra el ambiente de trabajo bajo un mismo fin.

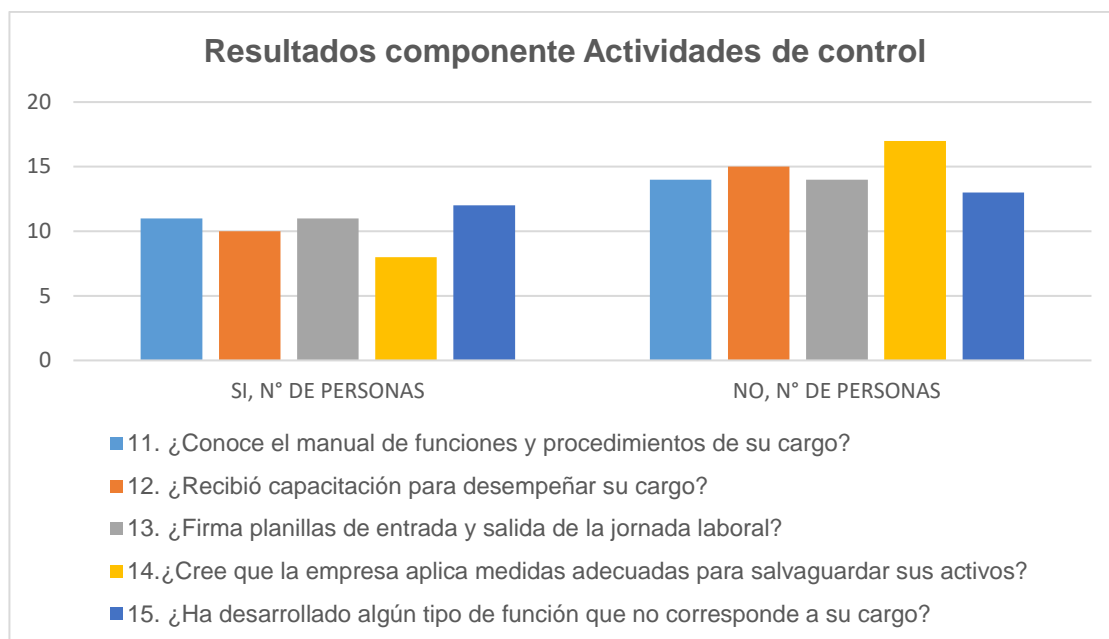
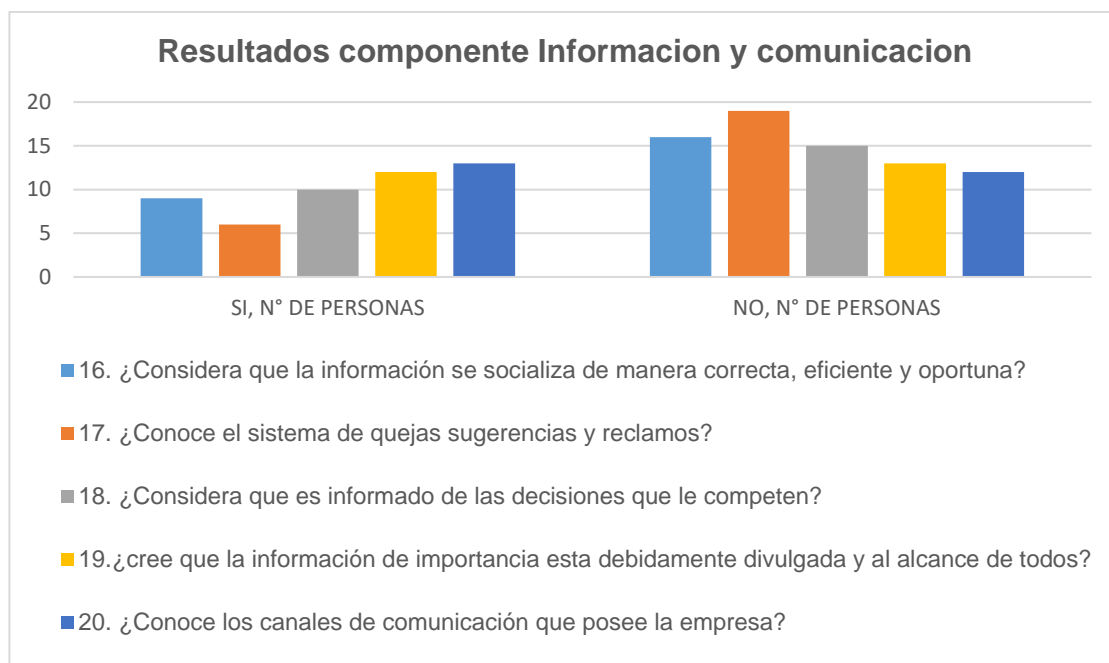


Ilustración 22. Grafica resultados por componente Actividades de control

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de los resultados del componente

Este componente analizado a través del cuestionario presenta problemas notorios, principalmente derivados a la falta de manuales de funciones y procedimientos para cada área, por lo que el personal muchas veces se desvía de sus funciones. Al mismo tiempo es responsabilidad de la dirección la implementación de mecanismos de entrada y salida del personal ya que principalmente en la obra se presentan problemas en los horarios y horas trabajadas. Igualmente se recomienda siempre realizar capacitación a las áreas a la hora de la contratación o remplazo de personal, al no recibir una adecuada capacitación para desempeñar un cargo en particular se corre en el riesgo de cometer cualquier tipo de error que puede ser perjudicial, es por esta razón que el uso de manuales de procedimientos brinda a los empleados una guía para desempeñar acordemente el cargo el cual le permitirá conocer sus responsabilidades y saber sus alcances.

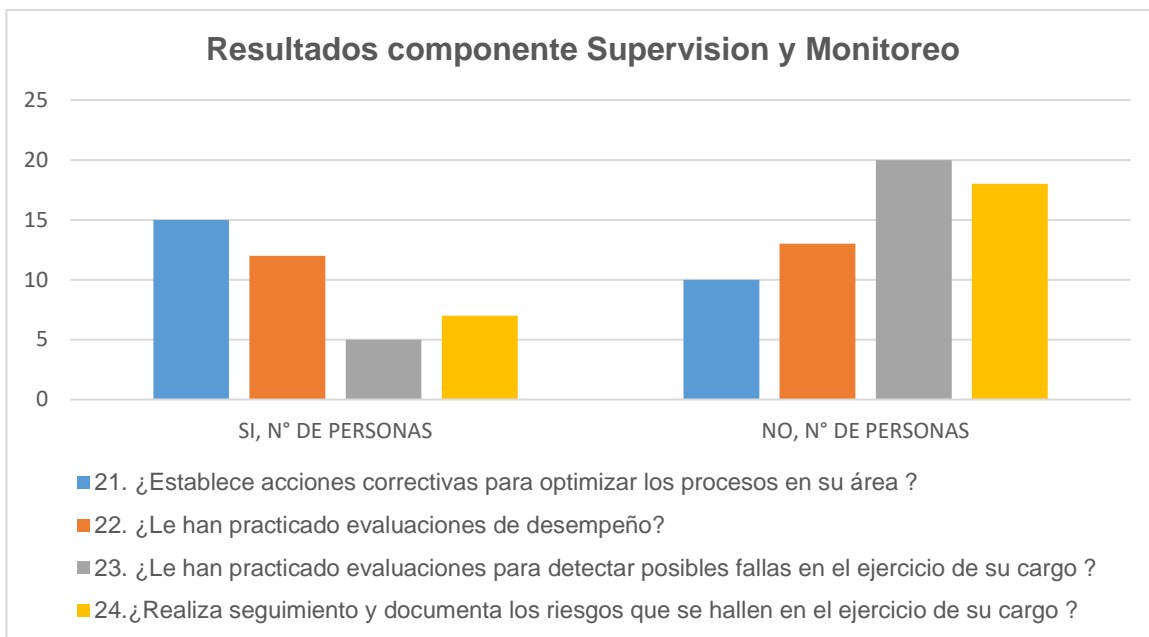


*Ilustración 23. Grafica resultados por componente Información y comunicación*

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los resultados del componente**

Los principales problemas que posee la entidad respecto a este componente se derivan de la falta de socialización de información por parte de la dirección, esto debido a los comentarios realizados en el cuestionario, la percepción del personal concuerda en que las decisiones de mayor relevancia y que afectan las funciones de los trabajadores no son dichas a tiempo. Esta contrariedad deriva en que el personal sienta que no lo toman en cuenta ni es valioso para la compañía, lo que provoca desprendimiento y bajo sentido de pertenencia a la institución, a las actividades desempeñadas y el trabajo en sí mismo. Es importante socializar los canales de comunicación para que el control en la información sea llevado correctamente.



*Ilustración 24. Grafica resultados por componente Supervisión y Monitoreo*

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los resultados del componente**

El resultado del análisis de este componente integra los resultados de la aplicación del control interno, la empresa tiene que fortalecer las evaluaciones a su personal para determinar las falencias y acciones de mejora en los procesos, se debe realizar el correspondiente seguimiento mediante la implementación de estrategias y acciones correctivas, para que el trabajo en conjunto sea acorde a las políticas requeridas e implementadas y se puedan hacer mejores evaluaciones y monitoreo de su funcionamiento.

## 10.5 DIAGNOSTICO A NIVEL DE COMPONENTES DEL COSO III

DIAGNOSTICO DE OBJETIVOS A NIVEL GENERAL BASADOS EN LOS PRINCIPIOS POR COMPONENTE DEL MODELO DE CONTROL INTERNO COSO III					
COMPONENTE	PRINCIPIO	PROCESOS	ESTADO		
			EXISTE	NO EXISTE	SE ENCUENTRA EN PROCESO
AMBIENTE DE CONTROL	1. Integridad y los valores éticos	Principios y valores éticos de la entidad divulgados y socializados	X		
		Código de ética y conducta		X	
		Misión y visión adaptados y divulgados	X		
	2. Responsabilidad de supervisión	Documentación de la conformación de la dirección y su socialización	X		
		Caracterización del alcance de la dirección y sus responsabilidades	X		
		Asamblea de socios conformada según parámetros legales	X		
		Definición de Planes operativos de la dirección			X
	3. Estructura, autoridad y responsabilidad	Estructura organizacional definida	X		
		Reglamento Interno de trabajo divulgado y socializado	X		
		Gobierno corporativo		X	
	4. Compromiso por atraer, desarrollar y retener personas competentes	Documentación de requisitos específicos en la contratación de personal	X		
		Estímulos por alcances de objetivos		X	
		Integración de todo el personal en los alcances y actividades de control	X		
		Compromiso del personal por la implementación de SCI	X		

	5. Asignación de responsabilidad	Designación de líderes para cada proceso	X		
		Personas designadas para estipular y documentar los objetivos de cada área	X		
		Alcances y responsabilidades de cada cargo debidamente documentadas y socializadas			X
VALORACION DEL RIESGO	6. Especifica objetivos Relevantes	Políticas desarrolladas por la dirección para la administración del riesgo		X	
		Mapa Institucional de Riesgos		X	
	7. Identificación y análisis de riesgo	Identifica y valora los riesgos para la obtención de objetivos		X	
		Mapas de riesgos por proceso		X	
		Formato que soporte el seguimiento a los riesgos hallados y su intervención		X	
	8. Riesgo de fraude	Considera las posibles maneras de pérdidas de activos y corrupción		X	
		Establece medidas para la protección de activos	X		
		Documenta la evaluación del riesgo de fraude		X	
	9. Identifica y analiza cambios importantes	Se consideran los cambios a nivel externo, por ejemplo, alza y baja en los precios del acero	X		
		Evalúa situaciones en las que se alteren o cambien los procedimientos establecidos			X
		Establece formas de mitigar los posibles fraudes que puedan ocurrir		X	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Selecciona y desarrolla actividades de control	Manual de funciones para cada cargo.		
Planillas o formatos de entrega de dineros al personal				X	
Planillas o formatos de control de llegada y salida del personal al lugar de trabajo				X	

		Planillas o formatos de control de inventarios y herramientas.	X			
		Flujogramas de procedimientos para cada área		X		
	11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología		Existe documentación y parámetros donde se especifique que personal cuenta con acceso a los sistemas o programas en la compañía	X		
			Utiliza mecanismos de salvaguardia para la información	X		
			Proporciona accesos limitados al personal sobre la información contenida en los sistemas		X	
			Realiza el cambio de claves de acceso a diferentes plataformas constantemente		X	
	12. Se implementa a través de políticas y procedimientos		Cuenta con políticas internas y las socializa con el personal	X		
			Cuenta con procedimientos definidos para cada área			X
			Genera informes de gestión por procesos		X	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>	13. Usa información Relevante	Manual de información y comunicación			X
			Aplicación de diversas vías de comunicación interna para el personal	X		
			Maneja políticas del tratamiento de la información de carácter confidencial			X
14. Comunicación internamente		Formato de PQRS		X		
		Formatos de socialización de información al personal	X			
		Divulgación de información al alcance de todo el personal	X			
15. Comunicación externamente		Sistema de información para la atención de las peticiones, quejas, reclamaciones de usuarios externos		X		

		Página web con espacio para comunicación con usuarios externos	X		
		maneja lineamientos para la atención de requerimientos externos			X
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>	16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	Usa personal capacitado para el desarrollo de evaluaciones	X		
		Realizan monitoreo preventivo a las áreas y los documentan		X	
		Realizan de evaluación de desempeño aplicadas a los procesos	X		
	17. Evalúa y comunica deficiencias	la dirección evalúa los resultados de las evaluaciones y toma decisiones al respecto	X		
		Se Comunican y documentan los hallazgos para su seguimiento			X
		Establece y documenta acciones correctivas para las deficiencias encontradas		X	

Tabla 8. Diagnóstico de principios del control interno aplicados a la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

Fuente: Elaboración propia

## Análisis

El diagnóstico empresarial realizado a partir de la aplicación de los 17 principios del sistema de control interno COSO III nos dirige a abarcar los puntos de enfoque más importantes para la entidad, ya que cada principio representa los valores requeridos para evaluar la efectividad del sistema de control.

En cuanto a los principios del componente de ambiente de control se destaca que la empresa cuenta con una buena identidad y estructura empresarial en donde se tienen claros los objetivos de operación y se trabaja en torno a políticas impuestas por la dirección presentando un ambiente de estructura definida adecuadamente en donde se toman decisiones y se asignan responsabilidades.

Los principios entorno a él componente de valoración de riesgos presentan falencias lo que permite que se produzca el riesgo y fraude internamente, se recomienda a la compañía la aplicación en la menor brevedad de herramientas

anti riesgo y considerar las probabilidades de su ocurrencia en cada proceso interno, por medio del análisis de mapas de riesgos, de esta forma la dirección tiene mejor manejo sobre el tratamiento de este, permitiéndole identificar en que actividades se tiene un nivel más alto del riesgo que repercuta perjudicialmente en la correcta administración interna.

Los principios del componente de actividades de control analizados frente a la empresa son muy básicos ya que las actividades para contribuir al manejo del riesgo son mínimas, y las pocas existentes están enfocadas al control sobre las actividades básicas de los empleados, pero no están correctamente parametrizadas por medio de manuales de funciones, la implementación de los mismos brindara a cada cargo un objetivo y alcance en donde se especificaran las responsabilidades y su participación dentro del sistema de control interno.

Estas actividades son de importante aplicación en el área contable, en donde se deben implementar como mecanismos de control para la salida de efectivo para las obras que realiza la compañía al tener un mejor manejo sobre estos dineros evitando las posibles pérdidas.

En cuanto a los componentes de información y comunicación la compañía cuenta con canales de comunicación interna en los cuales los empleados pueden expresar sus inquietudes y hacerse partícipes de las decisiones estos canales están socializados, pero no establecidos. Se recomienda comunicar y disponer de las herramientas de PQRS a todos los trabajadores para mejorar la comunicación interna y dejar al alcance de todos los empleados la estructura interna de la compañía para el conocimiento de todos.

En los principios asociados a el componente de supervisión y monitoreo se denota la participación de la dirección en las evaluaciones de desempeño para analizar el correcto funcionamiento de los procesos, se recomienda a la dirección que a partir de los resultados obtenidos en la evaluación se realice seguimiento a las actividades que puedan ser de riesgo para la compañía estableciendo acciones de mejora, alcanzando gradualmente la eficiencia de cada proceso.

Teniendo en cuenta las no existencias planteadas en el diagnóstico y la solución efectiva a las mismas como estrategias de mejora a los procesos internos de la empresa, a continuación, se plantea el desarrollo base para establecer un adecuado proceso de control interno integrando los componentes.

## 11. FASE II DESARROLLO A NIVEL DE COMPONENTES DEL COSO III


### 11.1 AMBIENTE DE CONTROL

Ambiente de control es el componente número uno establecido por el COSO, este componente abarca todo lo relacionado con normas, procesos y estructura que maneja la organización a nivel interno y que se desarrolla en una identidad corporativa, el ambiente de control es la base para integrar los demás componentes ya que en este descansan las responsabilidades de la dirección respecto a el desarrollo de objetivos.

En este componente es particularmente indispensable que la alta dirección establezca sus responsabilidades de supervisión, que tome el liderazgo en el establecimiento de normas y practique la congruencia con el objeto de ser un referente en el cumplimiento del control interno, coadyuvando a la creación de una cultura organizacional que enmarque las normas de conducta esperadas.<sup>34</sup>

#### 11.1.1 Manual de gobierno corporativo


La siguiente propuesta de gobierno corporativo enlaza los principios y normas que regulan el funcionamiento de los órganos de dirección de la empresa, siendo este un pilar para enlazar la estructura y autoridad del control interno.

MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>PAGINA: 1 de 10</b>

#### 1. Introducción

El presente manual contiene los principios que rigen los mecanismos de principios, políticas y buenas prácticas que definen la estructura de la empresa con el fin de fomentar mecanismo para garantizar la gestión y confianza en los procesos de la compañía.

<sup>34</sup> Tapia, Karina; Rueda, Susana & Silva, Ricardo. Auditoria Interna: perspectivas de vanguardia. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. 2017

MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 2 de 10</b>	

Igualmente se contemplan los mecanismos de control interno y externo para afianzar la integridad de los diferentes organismos de la entidad.

## 2. Alcance

A continuación, se plasman el manejo de las relaciones aplicables entre los accionistas, administradores, órganos de control, proveedores, inversionistas y empleados de la sociedad, siempre actuando en pro del desarrollo y crecimiento de la empresa integrando las leyes y estatutos vigentes.

El gobierno corporativo deberá representar prácticas profesionales que garanticen el logro de objetivos y la protección a los intereses de terceras partes que compongan el entorno empresarial.

## 3. Ámbitos de aplicación

El manual de gobierno corporativo es de aplicación general y vinculara el entorno externo e interno que conforme la cadena de valor de la compañía.

Gerencia es responsable de dar a conocer la información aquí contenida a los grupos de interés.


## 4. Mecanismos de cumplimiento

Los mecanismos de cumplimiento del presente manual se alinean a seguir las disposiciones de la Asamblea General a nivel de normas legales y estatutos vigentes, verificados a través del trabajo realizado por la gerencia la cual velara por el cumplimiento del contenido aquí estipulado.

## 5. Objeto social

Montajes y servicios Telescópicos S.A.S es una compañía dedicada al montaje de estructuras metálicas, que abarca principalmente el mercado de bodegas, centros comerciales, centros de convenciones, centros logísticos y cubiertas.

Los procesos de la compañía siempre van en dirección a la mejora continua, entendiendo y asumiendo el entorno cambiante se integran nuevas estrategias para mantener la calidad, competitividad y el buen nombre en sus proyectos.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 3 de 10</b>	

## **1. Políticas de trabajo**

Con el objetivo de cumplir con los estándares establecidos por nuestro entorno y el compromiso de siempre otorgar la mejor calidad a nuestros proyectos bajo los criterios de mejoramiento continuo y sostenibilidad en el mercado, a continuación, se definen las políticas a trabajar integradas en el proceso de gobierno corporativo y complementarias a los objetivos de calidad estipulados:

Competencias de nuestros colaboradores: fortalecer las capacidades de nuestros colaboradores asegurando el crecimiento personal y desarrollo óptimo y eficaz de los proyectos

Brindar buenas experiencias a nuestros clientes: al entender las necesidades de nuestros clientes garantizamos entregar un valor agregado a nuestros procesos.

Mejoramiento continuo a los procesos de calidad: integrando, renovando y evaluando mecanismos de control interno ofrecemos mejora continua que deriva en calidad de los servicios prestados.

## **2. Órganos de dirección**


### **2.1 Asamblea general**

Es el órgano principal del gobierno corporativo y autoridad máxima de la entidad, se encuentra compuesta por los accionistas registrados en el libro de registro de accionistas en el acta de constitución de la asamblea.

#### **2.1.1 Funciones de la Asamblea general de accionistas**

Sus principales funciones se enmarcan en:

- a) Celebrar las asambleas ordinarias sujetas a los estatutos en un periodo anual y las extraordinarias cuando sean requeridas
- b) Analizar la situación económica y financiera de la empresa.
- c) Elegir y nombrar al revisor fiscal.
- d) Elegir y nombrar al gerente y su suplente
- e) Determinar el valor de la acción y su colocación.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 4 de 10</b>	

- f) Determinar los mecanismos de distribución de dividendos
- g) Aprobar los aumentos de capital
- h) Evaluar y analizar los estados financieros de la compañía para definir las acciones o decisiones a aplicar
- i) Las demás que señalen la Ley y los Estatutos

### **2.1.2 Quorum**

Se constituye para efectos de reuniones el quórum deliberatorio en las asambleas tanto de carácter ordinario como extraordinario, un número singular o plural de accionistas que representen al menos la mitad más uno de la totalidad de los que conforma la asamblea.

Para la toma de decisiones será necesario el voto favorable de un número de accionistas que representen por lo menos la mitad más uno de las acciones presentes en la reunión.

### **2.1.3 Derecho de inspección**


Para efectos de conocimiento de la situación financiera y económica de la compañía, así como la aprobación o desaprobación de las cuentas contables y los estados financieros, los accionistas podrán ejercer el derecho de inspección a los libros contables y examinar los balances con cortes anuales.

## **2.2 Gerencia**

Es el máximo órgano administrativo de la compañía, es nombrado por la asamblea general de accionistas y tiene como responsabilidad establecer los lineamientos objetivos de la empresa y velar por el cumplimiento de su objeto social.

### **2.2.1 Elección**


Su elección se llevará a cabo por la asamblea general la cual elegirá entre 5 candidatos de un previo proceso de elección realizado por el área de Recursos humanos, se examinarán las cualidades y aptitudes de los

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 5 de 10</b>

postulados será elegido el encargado de gerencia junto con suplente, esta elección quedará estipulada en un acta de asamblea

### **2.2.2 Responsabilidades**

1. Diseñar y proponer objetivos, políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo integral, en concordancia con los objetivos y políticas definidos para la compañía.
2. Proponer la modificación de la organización interna de cada uno de los procesos, de acuerdo con su nivel de complejidad y servicios ofrecidos.
3. Asignar y asegurar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la organización
4. Participar en la elaboración de normas, procedimientos y requisitos necesarios para el desarrollo de la organización.
5. Seleccionar y establecer la estructura organizacional adecuada para el crecimiento de los procesos con los niveles de autoridad y responsabilidades.
6. Representar a la organización ante terceros
7. Administrar la empresa y ejercer las funciones como Representante Legal.
8. Evaluar el desempeño, logro de objetivos y metas de los procesos de la compañía. Verificar la aplicación de indicadores de gestión, acciones y compromisos propios de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios.
9. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos de la compañía.
10. Controlar el buen funcionamiento de la organización, impartiendo las respectivas instrucciones y asignaciones para el buen desempeño de las actividades a realizar.
11. Aprobar la selección del personal y suscribir los respectivos contratos de trabajo.
12. Ejercer la función disciplinaria de conformidad con las normas legales.
13. Gestionar alianzas estratégicas con instituciones o empresas que sean convenientes para el desarrollo de la compañía.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 6 de 10</b>	

14. Asegurarse que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
15. Elaborar el Programa de Inversión, y pronósticos financieros de la compañía.
16. Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos y diseñados por la empresa.
17. Desarrollar y coordinar la Planificación Estratégica organizacional.
18. Direccionar y controlar el equipo de ventas.

### **2.2.3 Remuneración**

La remuneración del responsable de gerencia será determinada por la Asamblea general de accionistas, de acuerdo con criterios a sus niveles de habilidades conocimientos en el área, responsabilidad y gestión.

## **2.3 Representante Legal**


La representación legal de la empresa estará a cargo del Representante Legal, de conformidad con lo establecido en los Estatutos legales.

El Representante Legal será remplazado en sus ausencias temporales o absolutas por el Representante Legal Suplente, nombrado para el efecto por la asamblea general de accionistas.

### **2.3.1 Elección**

Es elegido por la asamblea general de accionistas, en esta elección se podrán postular los miembros de la asamblea general, así como también para el cargo de representante legal suplente, la asamblea general evaluará la decisión y elección del mejor candidato mediante la decisión de quorum deliberatorio.

La elección del representante legal y representante legal suplente quedarán consignadas en el acta de asamblea con las firmas correspondientes según los estatutos y leyes vigentes.


MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 7 de 10</b>	

### 2.3.2 Responsabilidades

1. El representante legal actuara con las facultades para ejecutar los actos comprendidos bajo el objeto social y tomar decisiones que serán atribuidas en nombre de la sociedad
2. Representar a la sociedad, judicial y extrajudicialmente
3. Hacer cumplir los acuerdos de la asamblea de accionistas y convocarlos a reuniones ordinarias y extraordinarias
4. Nombrar y remover libremente los funcionarios o empleados de la compañía, menos los que correspondan a nombramiento por parte de la asamblea de accionistas
5. Suscitar los negocios de la compañía siempre manteniendo la legalidad en su actuar y en su representación.
6. Acompañar bajo el nombre de la sociedad en todos los procesos legales y judiciales que lleve la empresa
7. Comunicar a la asamblea general los actos de relevancia para la toma de decisiones, y convocar a asambleas extraordinarias en situaciones de gravedad.
8. Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan al desarrollo del objeto social bajo las limitantes que mencione la ley.
9. Presentar un informe de gestión de la compañía a la Asamblea General de Accionistas en sus reuniones ordinarias.
10. Solicitar al contador los estados financieros con corte al año inmediatamente anterior para realizar cifras y proyecciones necesarias para presentar a la asamblea general.
11. Realizar y presentar a la Junta Directiva el presupuesto de la sociedad, así como realizar la gestión en cuanto a inversiones recibidas.
12. Las demás que le confieran la ley y los estatutos, así como las que le correspondan por la naturaleza de su cargo.

### 2.3.3 Remuneración

La remuneración del Representante Legal será determinada por la Asamblea general de accionistas, de acuerdo con criterios a sus niveles de habilidades conocimientos en el área, responsabilidad y gestión.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 8 de 10</b>	

### **3. Mecanismos de control**

#### **3.1 Control interno**

El proceso de control interno de la compañía corresponde a la integridad de todos los funcionarios en pro del desarrollo pleno de los procesos internos, brindando seguridad razonable que conlleve a el cumplimiento de los objetivos.

Este enfoque de control interno está dirigido bajo los principios del COSO III, por tal motivo el control interno se enfoca en los siguientes objetivos:


- Eficacia y eficiencia de las operaciones: proporcionan seguridad y mejora continua a los procesos en los que se enmarca la empresa.
- Confiabilidad de la información financiera: se deriva de los adecuados procesos de manejo de la información como la contable para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables: toda acción que emprenda la organización debe estar enmarcada bajo las disposiciones legales obedeciendo a la normatividad

##### **3.1.1 Gobierno corporativo y Ambiente de control**

El horizonte del ambiente de control de la compañía está dirigido por los órganos de dirección que al brindar la estructura y dirección organizacional en los procesos internos y externos establecen los objetivos.

##### **3.1.2 Gobierno corporativo y valoración del riesgo**

La compañía y su dirección establecen los mecanismos que permiten la articulación de la gestión del riesgo, los colaboradores y partes interesadas identifican la afectación de los riesgos y comunican a la dirección considerando características como probabilidad e impacto que determinan el cómo diagnosticarlos.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 9 de 10</b>

La dirección se encarga de tomar las decisiones respecto al diagnóstico de riesgos analizando los eventos y dándoles una solución acertada.

### **3.1.3 Gobierno corporativo y Actividades de control**

Las actividades de control implican a todas las áreas de la compañía en y el esfuerzo que otorguen a la mejora continua en sus procesos, la dirección especifica los lineamientos y cada proceso con políticas y procedimientos ejecuta las actividades de control y conjuntamente integran el proceso de mejora.

### **3.1.4 Gobierno corporativo e Información y comunicación**


Todas las áreas de la compañía utilizaran de manera adecuada los mecanismos de información y comunicación establecidos para cumplir con la calidad en relación a la oportunidad, actualidad, exactitud de la información y la responsabilidad para con los miembros de la compañía y los grupos de interés.

Así mismo queda a responsabilidad de todos los miembros de la compañía el manejo de los métodos de información actuales y el adecuado uso de los mismos.

### **3.1.2 Gobierno corporativo y Supervisión y monitoreo**

La supervisión de los procesos de la compañía es llevada a cabo por la dirección y sus delegados para ejecutar actividades de evaluación a las áreas con el fin de mejorar el desempeño interno.

Este proceso se lleva a cabo mediante evaluaciones independientes y conjuntas, verificando el buen desempeño y funcionalidad de los procesos.

<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-MGC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 10 de 10</b>	

### **3.2 Revisoría Fiscal**

La Compañía cuenta con un Revisor Fiscal independiente nombrado por la Asamblea General de Accionistas para un período de un (1) año prorrogable, pudiendo ser removido de su cargo en cualquier tiempo.

El Revisor Fiscal deberá ser una persona con tarjeta profesional vigente y sin ningún tipo de sanción durante el ejercicio de su profesión. El revisor fiscal deberá presentar a la asamblea al revisor fiscal suplente que tomará sus funciones en ausencia del principal.

#### **3.2.1 Funciones**


Las funciones del revisor fiscal están regidas por el artículo 207 del código de comercio, por lo que se espera total acogimiento a la ley y sus disposiciones por parte del profesional.

#### **3.2.2 Remuneración**

La Asamblea General de Accionistas señalará la remuneración del Revisor Fiscal.

## 11.1.2 Código de ética y conducta

Basado en el principio de desarrollo de valores éticos del componente de ambiente de control se plantea el siguiente código de ética como herramienta para orientar los principios y valores de la compañía en un documento que brinde a las partes internas y externas una guía de aplicabilidad formal para el desempeño de sus labores.

CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 7</b>

### 1. Alcance

El Presente código de ética aplica a todos los procesos internos, externos y partes interesadas. Es por tanto que la aplicación del presente código de ética implicara el compromiso sin excepción de las partes mencionadas además de atribuir de manera consiente los valores y directrices establecidas.

### 2. Objetivos

Establecer las pautas en relación al comportamiento de las personas en relación con la entidad que preserven las buenas relaciones en procura del cumplimiento de la misión empresarial.


### 3. Valores asociados a la ética

**Transparencia:** es una pieza fundamental para integrar a todo el entorno en prácticas de confianza y autoconstrucción de situaciones de bienestar en el que prima la comunicación asertiva.

**Integridad:** actuar con sentido en nuestro proceder, para brindar seguridad a nuestros fines empresariales.

**Respeto:** asegurar el buen trato para con los demás en nuestro actuar diario, fomentando siempre un entorno laborar sano, respondiendo siempre al dialogo entre las partes.

**Honestidad:** actuar con sentido a la verdad haciendo las cosas de manera correcta, para construir una cultura organizacional adecuada para llevar a cabo de la forma más productiva y confiable nuestros procesos.

<b>CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 2 de 7</b>

#### **4. Que esperamos del personal de la empresa**

##### **4.1 ¿Que esperamos de nuestros colaboradores?**

Se espera un actuar basado en los valores y principios conjuntos combinado con un comportamiento adecuado y correcto, que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Utilizando siempre criterios de buen juicio en su manera de actuar, y trabajando siempre en pro del equipo y el apoyo mutuo por encima de los intereses propios.

En los casos en que tenga dudas a acerca de situaciones que afecten el manejo del presente código, solicitar aclaraciones al respecto.

Comunicar oportunamente situaciones que puedan alterar los procesos de la empresa.


Solicitar en el caso en que considere necesario capacitación y retroalimentación que permita el crecimiento profesional.

##### **4.2 ¿Que esperamos de nuestros líderes?**

Nuestros líderes deben proporcionar el ejemplo de una sana conducta y buen trato para con el equipo de trabajo, integrando y reconociendo siempre el trabajo de los colaboradores como pieza fundamental para el crecimiento empresarial y proporcionando herramientas de mejora continua a los procesos.

Nuestros líderes deben proporcionar el compromiso hacia el cumplimiento del código de ética, generando los espacios para promover la escucha y el dialogo de sus colaboradores.

Nuestros líderes deben asegurarse de que su equipo de trabajo comprenda y apliquen el código de ética en su actuar diario dentro de la compañía

<b>CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 3 de 7</b>

## **5. Relación con las partes interesadas**

### **5.1 Relación con el cliente**

La relación con el cliente se basa en un fomento de respeto amabilidad y colaboración, siempre trabajando en pro de sus necesidades en forma oportuna. Estableciendo relaciones basadas en confianza y buen trato entre las partes.

Es por eso que nos comprometemos en brindar soluciones en tiempos prudentes, cumpliendo con los compromisos adquiridos en los tiempos acordados

Así mismo establecer los canales necesarios para la comunicación requerida dando respuesta a las inquietudes en cortos tiempos y siempre proporcionando la información requerida.

### **5.2 Relación con nuestros proveedores**

Buscamos en nuestros proveedores entidades y personas de confianza que se establezcan bajos las leyes y normas establecidas.


Que cumplan siempre con los compromisos y acuerdos generados con nuestra compañía para garantizar buenas relaciones comerciales

Así mismo siempre estaremos a disposición de nuevos proveedores que garanticen la calidad de sus productos o servicios, es por ello que, consideramos antiéticos los conflictos de intereses que se puedan llegar a dar.

Por lo tanto, estamos comprometidos en crear y mantener el buen trato con nuestros proveedores como pieza fundamental de nuestra cadena de valor.

### **5.3 Relación con nuestros competidores**

Garantizamos que nuestros procesos van de la mano de la competencia leal y transparente, en un mercado globalizado utilizamos la información de

CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA	
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>PAGINA: 4 de 7</b>

nuestros competidores como estudios de mercado, pero nunca atentando contra la moral o la desacreditación de nuestra competencia.

Vemos a nuestros competidores como posibles aliados del gremio, y generamos prácticas en las que tenemos claro que los complementos de la competencia nos pueden beneficiar en futuras relaciones del negocio.

#### **5.4 Relación con la comunidad**

Buscamos que las relaciones con nuestro sector se construyan bajo los criterios de generación de empleo, y actividades sostenibles que no causen impacto a el medio ambiente, ni afecten el buen desarrollo de las comunidades, colaboramos de la mano con el municipio para el crecimiento económico y reconocimiento empresarial con el sector público.

#### **5.4 Relaciones con entes gubernamentales**

Dirigimos nuestra actividad empresarial siempre cumpliendo a cabalidad con las normas y leyes reglamentadas y aplicables para nuestro negocio.

Consideramos y tomamos muy enserio los estatutos, para que el no cumplimiento de los mismos no afecte el curso de nuestra compañía.


### **6. Comportamientos que no son aceptados**

Cada colaborador y/o parte interesada de la empresa deberá velar por no cometer los siguientes actos:

#### **6.1 Manejo de la información**

Reportar información interna o manipulación de la misma para beneficios propios o de terceros implica una falta grave, que amerita un proceso disciplinario. Siempre que se tengan las pruebas de los hechos ocurridos, se considera información confidencial la siguiente:

- Estados financieros.
- Contratos con clientes.

<b>CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 5 de 7</b>	

- Planos de obras.
- Propiedad intelectual.
- Diseños realizados por la empresa.
- Documentos contables.
- Ofertas de licitación.
- Información de empleados

### **6.2 Extracción de recursos de la empresa.**

Se entiende por extracción de recursos o activos de la empresa los actos relacionados con el hurto, robo o retención de elementos propios de la empresa. No está permitido el cometer estos actos, bajo que este estipulada alguna autorización. Cuando se tenga evidencia de estos actos, se aplicaría un proceso disciplinario.

### **6.3 Conflictos de interés**


Se entiende por conflictos de interés cualquier acto en el que la persona imponga sus intereses propios por encima de la empresa, actuando deshonestamente y quebrantando las relaciones de la compañía. Se considera conflicto de interés los siguientes actos:

- Favorecer a proveedores bajo algún tipo de incentivo.
- Aceptar beneficios de la competencia a cambio de información.
- Aprovechar un cargo o posición para obtener beneficios personales
- Aprovechar el Know how de la entidad para venderlo a externos.

Cualquier acto que se presencie de conflictos de interés deberá ser informado de manera inmediata, cuando no se comunican estas situaciones se incurre en actos de complicidad que también acapara consecuencias disciplinarias.

### **6.4 Lavado de activos**

Dar legitimidad a los recursos obtenidos de manera ilícita se considera un acto delictivo, que atenta contra la ley en general. Este tipo de actividades se deberán denunciar y tomar medidas disciplinarias y legales.

<b>CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 6 de 7</b>

Estamos comprometidos a asegurar la integridad de nuestras operaciones, cumpliendo a cabalidad con las leyes y regulaciones contra el lavado de activos.

### **6.5 Sobornos y extorción**

La empresa no admite bajo ninguna circunstancia el recibir u ofrecer sobornos o extorción a cambio de benéficos en las negociaciones o relaciones que tenga el ente. Se debe establecer un compromiso por parte de todas las áreas en actuar con transparencia y cumplimiento de las leyes.

Cuando tenga presencia de esta situación comuníquela al área administrativa o gerencia para tomar medidas disciplinarias y legales.

### **6.6 Acusaciones falsas**


A toda acusación que se presente de manera consistente o intencional que atenten con el nombre y estabilidad, deberá realizarse un seguimiento o investigación interna, para establecer la procedencia de los hechos, y aclarar de manera oportuna en que se basa y esclarecer los hechos para tomar la mejor medida posible.

Para las situaciones mencionadas existirá un canal de comunicación en el cual el colaborador tiene como deber informar acerca del incumplimiento a los actos establecidos en el código de ética, allí se brinda el espacio para que se expongan abiertamente las inquietudes en relación a las situaciones que se consideren atentan a lo expuesto, preferiblemente antes que el problema se convierta en un riesgo de alto valor para la empresa.

## **7. Administración del código**

### **7.1 Socialización y divulgación**

El presente código de ética será socializado y divulgado a disposición de todos los colaboradores y externos, se incluirá en el proceso de capacitación

<b>CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-CEC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 7 de 7</b>

del personal nuevo por parte del área de recursos humanos y se dispondrá a cualquier comentario o intervención.

### **7.2 Aclaración de dudas**

Es importante que a la presencia de dudas que el presente código de ética no pueda esclarecer, se deberá solicitar la aclaración de las mismas por parte de los canales brindados por la empresa para este fin. Sin embargo se cuenta con que en nuestro entorno interno y externo siempre primen los valores morales y la orientación a actuar de manera correcta ante cualquier situación.

### **7.3 Conocimiento y denuncia**

En el caso en el que se conozca de algún acto que dañe de cualquier forma la integridad de la empresa y se cuente con fundamentos sólidos para establecer una sospecha o denuncia, se deberá comunicar a el jefe inmediato del colaborador o buscar los mecanismos que se consideren más apropiados según el criterio establecido para comunicar lo hallado.

### **7.4 Investigación**

A cualquier denuncia o hecho encontrado se deberá realizar el debido proceso de denuncia e investigación de la circunstancia, para establecer las pruebas válidas para aplicar la sanción acorde al acto cometido.

### 11.1.3 Normograma de la entidad

La herramienta de Normograma permite a la entidad delimitar las normas, leyes y estatutos aplicables en el ejercicio del desarrollo de su objeto social.

GESTION ADMINISTRATIVA			
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS		
	NORMOGRAMA		CODIGO: GA-NMC01
			VERSION: 1
			FECHA: 15-02-2019
		PAGINA: 1 de 9	
NORMATIVIDAD	AÑO	AUTORIDAD	CONTENIDO
DECRETO 083 (Art 4 al art 13) <sup>35</sup>	1976	Presidente de la República De Colombia	Por el cual se determinan los aportes de se deberán pagar al SENA, por concepto del FIC, para las empresas dedicadas a la industria de la construcción. Se determina la forma de liquidación, las bases y tarifas del aporte.
DECRETO 1372 (Artículo 3) <sup>36</sup>	1992	Ministerio de Hacienda	Impuesto sobre las ventas en los contratos de construcción, figura de AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad), se genera sobre la parte de los ingresos correspondiente a los honorarios obtenidos por el constructor
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 3892 <sup>37</sup>	1996	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Esta norma brinda los procedimientos requeridos para la limpieza con utensilios manuales de las superficies de acero estructural

<sup>35</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 083. (20 enero, 1976) [en línea]. Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción FIC. Disponible en internet:<URL:

[https://camacol.co/sites/default/files/base\\_datos\\_juridico/BD20090608055820.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20090608055820.pdf)>

<sup>36</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA. Decreto 1372. (20 agosto, 1992) [en línea]. por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 6ª de 1992, el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones. Disponible en internet:

<URL: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1275292>>

<sup>37</sup> COLOMBIA, INCONTEC. NTC 3892. (19 junio, 1996) [en línea]. Preparación de superficies metálicas. limpieza con herramientas manuales. Disponible en internet:

<URL: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC3892.pdf> >

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 3896 <sup>38</sup>	1996	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Esta norma brinda los procedimientos requeridos para limpieza por chorro grado comercial de superficies de acero estructural antes de pintarlas
LEY 400 de 1997, Modificada por la LEY 1229 de 1998 <sup>39</sup>	1997	Congreso de la Republica de Colombia	Establece criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas, así como de aquellas indispensables para la recuperación de la comunidad con posterioridad a la ocurrencia de un sismo, que puedan verse sometidas a fuerzas sísmicas y otras fuerzas impuestas por la naturaleza o el uso, con el fin de que sean capaces de resistirlas, incrementar su resistencia a los efectos que éstas producen, reducir a un mínimo el riesgo de la pérdida de vidas humanas, y defender en lo posible el patrimonio del Estado y de los ciudadanos.
LEY 810 <sup>40</sup>	2003	Congreso de la Republica de Colombia	Por medio de la cual se modifica la Ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones

<sup>38</sup> COLOMBIA, INCONTEC. NTC 3896. (19 junio, 1996) [en línea]. Preparación de superficies metálicas. limpieza con chorro grado comercial. Disponible en internet:

<URL: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC3896.pdf>>

<sup>39</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 400. (19 agosto, 1997) [en línea]. Por la cual se adoptan normas sobre Construcciones Sismo Resistentes. Disponible en internet:<URL: [http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1997/ley\\_0400\\_1997.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1997/ley_0400_1997.pdf)>

<sup>40</sup>COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 810. (13 junio, 2003) [en línea]. Sanciones aplicadas a toda construcción, ampliación, modificación, adecuación y demolición de edificaciones, de urbanización y parcelación, que contravenga los planes de ordenamiento territorial. Disponible en internet:

<URL: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0810\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0810_2003.html)>

NRS-10 REGLAMENTO COLOMBIANO DE CONSTRUCCIÓN SISMO RESISTENTE - TITULO F <sup>41</sup>	2010	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Defensa de la vida, con el cumplimiento de los niveles prescritos por el Reglamento para los movimientos sísmicos de diseño, los cuales corresponden a requisitos mínimos establecidos para el diseño de elementos estructurales y elementos no estructurales, se permite proteger en alguna medida el patrimonio
DECRETO 926 <sup>42</sup>	2010	Ministerio de ambiente vivienda y desarrollo territorial	Por el cual se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes NSR-10
DECRETO 1469 <sup>43</sup>	2010	Presidente de la Republica de Colombia	Se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5832 <sup>44</sup>	2012	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Establece las condiciones técnicas mínimas y las buenas prácticas documentadas para la fabricación y montaje de los proyectos de estructuras de acero.

<sup>41</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE AMBIENTE. NRS-10. (marzo, 2010) [en línea]. Reglamento colombiano de Construcción Sismo Resistente. Disponible en internet:

<URL: <http://www.actiweb.es/jorgeluisguesso/archivo1.pdf> >

<sup>42</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE AMBIENTE. Decreto 926. (19 marzo, 2010) [en línea]. Requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes. Disponible en internet:

< [http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2010/dec\\_0926\\_2010.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2010/dec_0926_2010.pdf) >

<sup>43</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1469. (30 abril, 2010) [en línea]. Disposiciones relativas a las licencias urbanísticas. Disponible en internet: <URL: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39477>>

<sup>44</sup> COLOMBIA, INCONTEC. NTC 5832. (22 febrero, 2012) [en línea]. Prácticas normalizadas para fabricación y montaje de estructuras en acero. edificios y puentes. Disponible en internet:

<URL: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC5832.pdf> >

RESOLUCIÓN NÚMERO 0277 <sup>45</sup>	2015	MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	Por la cual se expide el reglamento técnico aplicable a alambre de acero liso, grafilado y mallas electrosoldadas, para refuerzo de concreto que se fabriquen, importen o comercialicen en Colombia
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1920 <sup>46</sup>	2017	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Aplica a los perfiles, chapas y barras de acero al carbono de calidad estructural, utilizados en construcciones remachadas, atornilladas o soldadas en puentes y edificaciones y para propósitos estructurales en general.

Fuente: elaboración propia

---


<sup>45</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO RESOLUCIÓN NÚMERO 0277. (marzo, 2010) [en línea]. Reglamento colombiano de Construcción Sismo Resistente. Disponible en internet:

<URL: <http://www.actiweb.es/jorgeluisguesso/archivo1.pdf> >

<sup>46</sup> COLOMBIA, INCONTEC. NTC 1920. (22 marzo, 2017) [en línea]. Acero estructural al carbono. Disponible en internet:<URL: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC1920.pdf>>

#### 11.1.4 Programa de bienestar laboral y estímulos.

A continuación, se propone el programa de estímulos e incentivos laborales como una herramienta para mejorar y motivar al personal en su nivel de desempeño, explorando las habilidades y destacando el alcance de objetivos.

PROGRAMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-PEI01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 4</b>

#### 1. Objetivo

Desarrollar actividades orientadas a potencializar las habilidades de los colaboradores de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S creando sentido de pertenencia con la entidad, y al mismo tiempo propiciar actitudes favorables frente a sus responsabilidades internas generando una mayor identidad y cooperación con los fines de la entidad.

#### 2. Alcance


Inicia con la identificación de las necesidades en materia de estímulos e incentivos para los colaboradores, finalizando con una evaluación a los resultados obtenidos en la ejecución.

#### 3. Responsable

El proyecto se direcciona bajo los parámetros de gerencia y la gestión del área de Recursos Humanos.

#### 4. Metodología

El programa de estímulos e incentivos empresariales se realiza en periodos de seis meses, está dirigido a todos los colaboradores activos de la institución y elaborado a partir de la identificación de necesidades que afectan el bienestar interno. Para el desarrollo del presente programa se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

PROGRAMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-PEI01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 2 de 4</b>	

- Inversión por parte de la dirección
- Tiempo de desarrollo del programa
- Identificación de necesidad de incentivos
- Resultados de las evaluaciones realizadas de desempeño y competencias


El programa el avance en cuanto a innovación y desarrollo brinde el colaborador a su área específicamente.

Se tendrá en cuenta los siguientes elementos:

- La idea de desarrollo e innovación aplicara únicamente al área en la cual se encuentre el colaborador, se enfoca en la mejora continua a “mi puesto de trabajo y mis relacionados”, si se encuentra que la idea aplica a todas las áreas se evaluara la inclusión de la misma.
- La idea tiene que cubrir un problema que este presentando el área a trabajar y que el trabajador crea que se pueda subsanar de alguna manera.
- La idea se podrá desarrollar entre toda el área de trabajo o individualmente dependiendo de la complejidad de la misma
- Se evaluará y dará apoyo en cuanto a los recursos que se necesiten para el desarrollo de la idea
- Según el cronograma establecido se solicitarán resultados en ciertos periodos de tiempo y se deberán presentar.
- El grupo o individuo deberá demostrar los resultados de su proyecto aplicándolo a los procesos internos de la compañía
- Cundo el proceso este documentado se realizará un informe a gerencia con los resultados obtenidos.

La viabilidad del proyecto se deberá enfocar en tres puntos finales:

- Motivación del personal y generación de ideas.
- Reducción de costos en los procesos.
- Elevar los niveles de producción
- Reducir las cargas laborales

PROGRAMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PEI01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
	PAGINA: 3 de 4	

## 5. Etapas del programa

Etapa 1: Creación del programa de estímulos e incentivos de acuerdo las necesidades halladas

Etapa 2: Creación del cronograma del proyecto en un lapso de un año

Etapa 3: socialización del programa con los colaboradores

Etapa 4: Aceptación e intervención de los colaboradores en cuanto a opinión de la metodología a trabajar

Etapa 5: Ejecución del programa por áreas

Etapa 6: Informe de los resultados por áreas en donde se especifique cuáles fueron los resultados obtenidos y el método utilizado para conseguirlo.

Etapa 7: la dirección evaluara los informes emitidos por área y elegirá el que cumpla a cabalidad con los objetivos del programa


Etapa 8: Socialización de los resultados entregados a dirección con los colaboradores

Etapa 9: entrega de los incentivos asignados para el desarrollo del plan a los colaboradores que cumplieron con el programa y su objetivo.

## 6. Beneficios para la organización

Con ayuda del conocimiento en su área de trabajo por parte de los colaboradores, la dirección se involucra más en los procesos internos e identifica los problemas presentes dándoles solución con la perspectiva del trabajador.

Al tiempo de generar mejoras en los niveles de producción, costos y cargas laborales, que se resume en aumento del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, reducción de la rotación del personal y alcance de objetivos propuestos.

PROGRAMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PEI01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
	PAGINA: 4 de 4	

## 7. Beneficios para el colaborador

Reconocimiento a las labores realizadas con dedicación por parte de la dirección.

Enriquecimiento personal y en conocimiento a la resolución de problemas empresariales.

Hacer parte de la generación de ideas de la compañía fortaleciendo los canales de comunicación con la dirección brindando habilidades adquiridas en la mejora de los procesos internos.

## 8. Tipos de incentivos.

La dirección establecerá una serie de incentivos por etapas del proyecto para estimular la participación de todos los colaboradores

En la etapa 5 se generarán incentivos en cuanto a capacitación y formación del personal para facilitar el desarrollo de su idea.

Los proyectos que continúen en la etapa 6 y 7 se les otorgara un día compensaría dentro de la semana de trabajo laboral que se escoja por el trabajador, sin que este sea descontado.

Los proyectos que lleguen a la última etapa tendrán un incentivo monetario y un reconocimiento otorgado por parte de la dirección como líderes en innovación y generación de ideas.


## 11.2 VALORACION DEL RIESGO

El riesgo nace de la probabilidad de que ocurra un evento. La valoración del riesgo permite a cualquier organización poder identificar, manejar y controlar cualquier actividad que se considere puede afectar el correcto desarrollo de los procesos internos, además de conocer los factores que desencadenan el riesgo para tomar decisiones sobre el mismo.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.<sup>47</sup>

A continuación se desarrollan propuestas que contribuyen a que la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S, conozca la metodología de identificación de riesgos y trabaje bajo políticas para mitigar y controlar la aparición de los mismos.


### 11.2.1 Políticas para la administración del riesgo

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO:GA-PAR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
	PAGINA: 1 de 7	

#### 1. Objetivos

Establecer las prácticas de la administración del riesgo en la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S a través del adecuado tratamiento de la gestión del riesgo, estableciendo procesos con el fin de mitigar y prevenir las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

<sup>47</sup>Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Ediciones Diaz de Santos. New York. 1997

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PAR01
		VERSION: 1
		FECHA:
PAGINA: 2 de 7		

## 2. Alcance

La administración del riesgo tendrá un enfoque en la identificación, análisis, valoración, control y monitoreo de los riesgos hallados que permitan el correcto tratamiento y gestión de los factores que lo producen, logrando controlar las posibles amenazas.

## 3. Identificación del riesgo


Para la identificación del riesgo se deben tener en cuenta los eventos que puedan dar origen a la generación del riesgo, es por eso que se deben examinar todos los entornos en los que se encuentra la compañía.

Con el análisis del entorno se encuentra que la empresa debe identificar:

- Identificación de factores externos: situaciones externas que puedan afectar el desarrollo óptimo de los procesos internos.
- Identificación de factores internos: situaciones provocadas por mal uso de la estructura y procesos organizacionales en las que se afecta el correcto cumplimiento de los procedimientos establecidos.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<b>Económicos:</b> disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	<b>Infraestructura:</b> disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
<b>Medioambientales:</b> emisiones de residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	<b>Personal:</b> capacidad del personal, salud, seguridad.
<b>Políticos:</b> cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.	<b>Procesos:</b> capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
<b>Sociales:</b> demografía, responsabilidad social, terrorismo.	<b>Tecnología:</b> integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.
<b>Tecnológicos:</b> interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente	

Ilustración 25. Factores internos y externos del riesgo

<b>MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-PAR01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 3 de 7</b>


Fuente: Universidad Industrial de Santander- Factores Internos y Externos del Riesgo. Disponible en:

<<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/controlGestion/documentos/2015/MSE.01manualAdministracionRiesgo.pdf>>

#### **4. Clasificación del riesgo**

La clasificación de los riesgos nos permitir conocer las múltiples formas donde se puede reproducir el riesgo, garantizando la aplicación de diversas medidas que permitan la cobertura general y asegurando el tratamiento óptimo del riesgo identificado.

1. Riesgos estratégicos: Se asocia con los riesgos provenientes de la administración de la empresa. Se enfoca en aspectos como el alcance de metas, objetivos, políticas y las circunstancias que puedan afectar dicho alcance.
2. Riesgos operativos: Se asocia con los riesgos provenientes de las actividades operativas de la empresa y su deficiencia en cuanto al manejo
3. efectivo de los sistemas de comunicación, estructura organizacional, y la falta de definición de los procedimientos y controles efectivos.
4. Riesgos financieros: Se asocia con los riesgos provenientes del disponible y los recursos de la empresa alteraciones en la información contable, estados financieros y presupuestos.
5. Riesgos de cumplimiento: Se asocia con los riesgos provenientes del cumplimiento de los requisitos legales, estatutos vigentes, ética pública y en general el compromiso ante la comunidad.
6. Riesgos Tecnológicos: Se asocia con los riesgos provenientes del correcto uso de la capacidad tecnológica aplicada a las necesidades de la empresa.
7. Riesgos de imagen: Se asocia con los riesgos provenientes a la afectación de la marca empresarial, provocando situaciones de baja credibilidad y pérdida de confianza.

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PAR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
	PAGINA: 4 de 7	

## 5. Análisis del riesgo

A partir de la identificación y la clasificación del riesgo se procede a realizar el análisis del contexto para evitar su posible materialización, para lo cual se debe contener la siguiente información para realizar el adecuado análisis:


- Nombre del proceso afectado
- Alcance y objetivo del análisis del riesgo hallado
- Descripción del riesgo hallado
- Proveniencia del riesgo
- Causas
- Efectos / consecuencias
- Impacto
- Probabilidad
- Controles existentes
- Valoración del riesgo
- Recomendaciones

El identificar los aspectos mencionados brindara más asertividad en el proceso de mitigar el riesgo y determinar el impacto en función de la consecuencia o efecto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo ya que se conocen las causas del mismo y se puede determinar más fácilmente una metodología de solución.

## 6. Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo se realiza a través de la calificación del impacto y la probabilidad, para lo cual se utiliza la siguiente formula y tabla en la que se ubica la calificación del riesgo y se clasifica la gravedad y probable ocurrencia permitiendo determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato:

$$\text{EVALUACIÓN} = \text{Impacto} \times \text{Probabilidad}$$

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PAR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
PAGINA: 5 de 7		

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
	LEVE	MENOR	MODERAD O	MAYO R	CATASTRÓFIC O
1 IMPROBABLE	1	2	3	4	5
2 BAJA	2	4	6	8	10
3 MODERADO	3	6	9	12	15
4 PROBABLE	4	8	12	16	20
5 CASI CERTEZA	5	10	15	20	25

Tabla 9. Matriz de calificación del riesgo

Fuente: Elaboración propia


De acuerdo a la ubicación del riesgo en la matriz se otorga una calificación en cuanto la posición del impacto y la probabilidad de ocurrencia, aplicando los siguientes criterios:

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable (color verde), significa que su probabilidad es baja y su impacto es leve, lo cual permite a la Institución asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes.

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo moderado (color amarillo), su probabilidad es alta y su impacto moderada, por tanto, se recomienda hacer el correspondiente seguimiento y monitoreo para reducir el riesgo en un tiempo prudente corrigiendo el procedimiento de la actividad que lo genere.

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo alto (color naranja) es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, para disminuir el impacto se deberá compartir o transferir el riesgo.

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo extremo (color rojo) inmediatamente se deberá evaluar sus causantes y actuar sobre ellas en la eliminación de los procedimientos que dan ocurrencia al mismo, la dirección tendrá que intervenir en el seguimiento e imponer medidas estratégicas para que no se repita nuevamente.

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PAR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
	PAGINA: 6 de 7	

EVALUACIÓN DEL RIESGO		CONTROLES DE MANEJO
	BAJO	Asumir el riesgo
	MODERADO	Asumir el riesgo Reducir el riesgo
	ALTO	Reducir el riesgo compartir o transferir el riesgo Evitar el riesgo
	EXTREMO	Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo

Tabla 10. Matriz de evaluación del riesgo


Fuente: Elaboración propia

**Evitar el Riesgo:** se enfoca en prevenir la materialización del riesgo, generando mejoras en los procesos, rediseño o eliminación de las actividades que lo generan.

**Reducir el Riesgo:** Implementar acciones encaminadas a reducir el nivel de riesgo, bien sea mejorando controles existentes o implementando nuevos controles.

**Compartir o transferir el riesgo:** Tomar acciones encaminadas a trasladar el impacto o la probabilidad del riesgo, o una parte, a un tercero a través de pólizas o tercerización de servicios, entre otros.

**Asumir un riesgo:** Aceptar la existencia del riesgo debido a que su impacto es mínimo y no implica consecuencias que puedan alterar el curso normal de la empresa, a este tipo de riesgos se les debe otorgar un tratamiento en el momento lo que hará que el riesgo desaparezca sin incurrir en mayores esfuerzos para el ente y añadiéndolo como un nuevo procedimiento.

<b>MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-PAR01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 7 de 7</b>	

## **7. Valoración del riesgo**

Una vez realizada la evaluación a los riesgos presentados en la compañía se procede a realizar su valoración con el objetivo de establecer las herramientas para su manejo y fijación de políticas para otorgar el control a las actividades existentes.

Con la calificación y ubicación en la zona de riesgo se deberán tener presentes la clasificación del monitoreo realizados a los controles existentes:

- Seguimientos preventivos: actuación que se da para evitar la posible ocurrencia y materialización de los riesgos.
- Seguimientos correctivos: actuación que se realiza después de la detección del evento y que permite la modificación o eliminación de las actividades que dieron origen a su ocurrencia.

## **8. Divulgación**

El presente manual de administración del riesgo se deberá socializar con las partes involucradas en la empresa Montajes y Servicios Telescópicos, para el conocimiento de todos, cada área a nivel interno pondrá en práctica los procesos de medición, calificación y evaluación del riesgo, así mismo cada proceso aportará en el control interno minimizando la generación de nuevos riesgos que afecten los lineamientos establecidos por la dirección.

### **11.2.2 Mapa de Riesgos Institucional.**

El mapa de riesgos es una herramienta que permite plasmar, visualizar y entender el proceso de identificación del riesgo para tomar una decisión respecto a su solución.

En la representación gráfica se registra el proceso general y los procedimientos de los cuales se desprenden los riesgos detectados que afecta a el área y que tienen un efecto negativo en los objetivos operacionales. Esencialmente esta herramienta es un elemento de control del riesgo que le permite a la dirección prestar atención a los eventos que alteran el curso normal de las operaciones a nivel interno.

Una vez se consideren las opciones de manejo y las acciones preventivas se procesa el seguimiento a los riesgos expuestos mitigándolos y evitando que se produzcan nuevamente, y el entorno se beneficia por la eficiencia y eficacia de las operaciones una vez el riesgo es controlado.

Para establecer un control efectivo en cuanto al manejo de los riesgos a nivel interno en la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S, se plantearon:

- Mapa de Riesgos Institucional: Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.
- Mapa de Riesgos por Proceso: contiene a nivel específico, los riesgos a los que se encuentran expuestos los procedimientos de las áreas y el curso normal de las actividades institucionales y a nivel global afectan el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.



**MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL**  
**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MPI01

**VERSION:** 1

**FECHA:** 15-02-2019

**PAGINA:** 1 DE 4

Proces o/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Responsable de la acción	Periodo Seguimiento
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
ESTRATEGICO	Definición de metas y objetivos empresariales	Estratégico	Lineamientos no definidos	No cumplimiento de metas y objetivos propuestos	9	12	Alto	Proyección de ventas anuales	6	6	Moderado	Evitar	No solo realizar la proyección de ventas sino de objetivos y metas a cumplir tanto en aspectos internos como externos, siempre evaluando los factores que afectan a la compañía y como estos se pueden mejorar	Gerencia	Mensual
			Posición Competitiva	problemas para afrontar el mercado cambiante				investigación en nuevas alternativas de negocio					La compañía tiene que estar dispuesta a atacar nuevos mercados para innovar en su entorno, siempre buscando crecimiento		
			Falta de análisis de la información presentada	Pérdida de recursos y oportunidades de crecimiento				Asambleas anuales en donde se determina la situación de la empresa					programar reuniones mensuales para analizar la situación de la compañía en todas sus áreas y determinar acciones de mejora o cambios pertinentes		

FINANCIERO	Pérdida de activos	Fraude	Falta de controles efectivos en el tratamiento de los activos	Robos presentes en obra	16	20	Extremo	Cámaras de vigilancia	12	12	Alto	Evitar	Realizar inventarios en físico contantes a los activos, para tener control sobre las pérdidas, siempre tener en una planilla de control los préstamos de los activos para determinar bajo responsabilidad de quien se encuentran	Gerencia/inventarios	Mensual
			no aseguramiento de los activos	facilita la pérdida y la no recuperación material de los mismos				Pólizas de cubrimiento únicamente para los equipos de transporte					Asegurar todos los activos valiosos para la compañía por medio de pólizas		
			Deterioro de los mismos	pocos mantenimientos que no prolongan el uso del activo				Hoja de vida de los activos, que permite realizar control sobre los mantenimientos realizados					llevar las hojas de vida de los activos actualizadas y realizar contantemente los mantenimientos preventivos para prolongar su vida útil		
	Liquidez de la empresa	Económico-Estratégico	control de cartera ineficiente	Pagos de clientes retrasados y aumento de cuentas por cobrar	16	20	Extremo	políticas de cobranza implementadas	8	9	Alto	Evitar	Aplicación de las políticas generadas en un periodo más seguido, insistir en los pagos dentro de las fechas establecidas.	Área administrativa / cartera	Semana l
liquidación de empresas contratantes			no pago de obligaciones del contrato hasta conciliaciones judiciales	conciliación con el cliente cuando entran en procesos de liquidación				especificar e el contrato clausulas destinadas a el incumplimiento de las obligaciones adquiridas entre las partes y las formas de proceder, para dejar constancia de que el cliente asume dichas clausulas si no realiza el pago de la obligación							

			sobrecostos en realización de obras	Afectación en presupuestos de obra, y rentabilidad de los proyectos				informe de control de costos por procesos de cada obra				manejar mejor el presupuesto destinado a las obras, seleccionar a una persona en cada obra para el manejo de los recursos y así evitar sobrecostos		semanal	
OPERATIVO	Rotación de personal	Información/ Estratégico	Inadecuada supervisión	El personal ocupa el tiempo laboral en otras actividades	5	6	Moderado	Informe de resultados por obra contenidos en las actas de avance	2	4	Aceptable	Asumir	El personal administrativo en obra debe velar por que los tiempos de horas laboradas de sus trabajadores se cumplan y se destinen correctamente, primordialmente en hora de llegada y salidas de la obra	Gerencia/ Recursos humanos/ jefes de las áreas	diaria
			Motivación Empresarial	desmotivación en el personal				promociones al personal con tiempo en la compañía					Es importante que la empresa establezca políticas de incentivos que estimulen el agrado de los trabajadores por la compañía y así mismo aumente los niveles de producción		mensual
			proceso de selección inadecuado	abandono del cargo/ ausentismo s lo que causa retrasos en la entrega de la obra				solicitud de documentación previa a la contratación para verificar los antecedentes de la persona					Realizar la selección del personal de acuerdo a los roles ya establecidos, contar con personal calificado garantizara un trabajo más eficaz.		cada vez que se realice contratación

DE CUMPLIMIENTO	Incumplimiento de los requisitos legales y contractuales	Información/ Estratégico	Aplicación incorrecta de los estatutos	Requerimientos por parte de las entidades de control estatales	8	10	Alto	Asesoramiento externo en temas tributarios y legales.	2	4	Aceptable	Reducir	Es importante incluir en los procesos administrativos la actualización de normas y estatutos vigentes evitando el desconocimiento de la norma y la correcta aplicación de las leyes vigentes	Gerencia/ Áreas administrativas	Cada vez que se realice una actualización o emisión de normas que afecten la empresa
			Desconocimiento de la normatividad.					Capacitación al personal contable y administrativo de la empresa en el cumplimiento de requisitos legales.							
TECNOLOGICO	Uso inadecuado de los alcances tecnológicos con los que cuenta la empresa.	Información/ Estratégico	Acceso a los sistemas y aplicación que maneja la entidad.	Alteración, modificación y uso en la información interna	20	15	Extremo	Informe de usuarios con acceso a los programas y aplicaciones de la entidad	6	6	Moderado	Evitar	se den definir los roles de cada área y restringir los accesos al personal que maneja estas herramientas en las que se resguarda información	Todas las áreas/ Ingeniería de sistemas	Semanalmente
			copias de seguridad de la información de la empresa	perdida de la información interna				back-up semanal de las aplicaciones y programas de la compañía					Las medidas de contingencia para prevenir la pérdida de la información de la compañía se deben realizar diariamente.		Diario

Tabla 11. Mapa de Riesgos Institucional

Fuente: Elaboración propia

### **11.2.3 Matriz de riesgos de las áreas.**

A continuación, se presentan la matriz de riesgo por áreas de la empresa, realizada por medio del diagnóstico inicial y un cuestionario planteado a los procesos internos de la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S.

Los riesgos allí presentados, fueron detectados a partir de las respuestas y comentarios de cada interviniente de los procesos, para lo cual se tuvo en cuenta los principales procedimientos realizados y la descripción del mismo.

Primero identificamos los riesgos inherentes a los procesos y establecemos el grado de impacto que tendría para la empresa si ocurriera ya que es intrínseco a la actividad descrita.

Una vez se describan los riesgos inherentes establecemos los controles existentes para cada riesgo identificado, y analizamos como es el comportamiento del riesgo una vez se aplican los controles para convertirse en riesgo residual, al cual también se le otorga una calificación basada en su probabilidad e impacto de afectación una vez se apliquen los controles.

Finalmente se brindan unas recomendaciones para mitigar de manera procesal los riesgos establecidos y trabajar en su disminución, para que de esta manera la empresa tome las acciones pertinentes y aplique las estrategias para lograr resultados tangibles.

## 11.2.3.1 Dirección comercial

### 11.2.3.1.1 Almacén


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION COMERCIAL		CODIGO: GA-CDP02
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Jairo Pérez		
CARGO	Almacenista		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		Conozco las funciones por que mi jefe me las dijo al ingresar
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?		X	No, solo los físicos
3. ¿Verifica que lo entregado por el proveedor concuerde con la orden de compra?	X		Si, verifico contra lo solicitado
4. ¿Realiza el conteo de los materiales entregados por el proveedor?		X	De las cosas grandes, de la tornillería y cosas de ese tipo no lo realizo
5. ¿Firma siempre un documento como prueba de recibido de material?	X		Firmo la remisión aunque algunas veces el proveedor no la adjunta y tengo que hacer un documento interno
6. ¿Cuando no recibe el material completo deja alguna evidencia de esto?	X		Si escribo en la remisión si trae o en la factura
7. ¿Realiza las entradas de almacén tan pronto recibe la mercancía?		X	No, por la ocupación las dejo acumuladas para el final del día o cuando tenga tiempo
8. ¿Lleva al día las entradas de almacén en el sistema?		X	No, pero tampoco me las exigen.
9. ¿Conoce usted las personas autorizadas para solicitar salidas de almacén?	X		Si los coordinadores y supervisores de obra
10. ¿Cuando entrega materiales a el personal deja alguna evidencia?	X		En un cuadro de Excel relaciono a la persona y la herramienta o material.
11. ¿Lleva el control sobre los equipos que se encuentran en salidas de almacén?		X	No, pero los tengo en cuenta para saber la disponibilidad
12. ¿Realiza control sobre los inventarios físicos?		X	Me baso en las cantidades del sistema

Tabla 12. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Almacén

Fuente: Elaboración propia

Con el cuestionario y los comentarios obtenidos del área de almacén detectamos un número de falencias plasmadas principalmente en falta de controles sujetos a las actividades que realiza el área.

El hecho de que las funciones sean asignadas verbalmente pone en riesgo el desempeño adecuado de las responsabilidades del cargo, por lo cual para este aspecto se debe hacer uso del manual de funciones y procedimientos, para tener un soporte documentado y que el personal conozca su alcance y objetivos.

Otro aspecto que sobresale es el conteo de la mercancía en físico, esta labor si bien es un tanto tediosa en pequeñas cantidades, es necesaria de comprobar ya que de allí pueden surgir los descuadres de inventario físico vs el inventario del sistema.

Es necesario que la información este al día en cuanto a las entradas y salidas de almacén para así tener informes verídicos de la disponibilidad en stock de los materiales para obra, no se puede esperar a la exigencia de un tercero para la alimentación de inventario esta es una actividad que se debe realizara a diario y cada vez que surja, de la cual debe derivarse un soporte valido sujeto al procedimiento.

Se recomienda que periódicamente en lapsos de menos de tres semanas se realice conteos en inventario, para eso el área se puede apoyar en herramientas como programas de administración de inventarios, realizando este proceso constantemente, al cabo de poco tiempo los problemas representados en descuadres de inventario se minimizaran haciendo que la información respecto a disponibilidad de stock en el área sea más razonable y comprobable



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**  
**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

<b>CODIGO:</b>	<b>GA-MRA01</b>
<b>VERSION:</b>	<b>01</b>
<b>FECHA:</b>	<b>15-02-2019</b>
<b>PAGINA:</b>	<b>1 DE 3</b>

**PROCESO:**

**ALMACENISTA**

Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificac ión del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Recepción de materiales	Recepción de materiales sin orden de compra	operativo	Falta de control y disposición en la documentación soporte para el recibimiento del material	Recibir menos o más material sin que este sea solicitado, lo que ocasiona mal manejo de los inventarios	6	6	Moderado	Tanto el almacenista como el proveedor debe tener siempre a su disposición la orden de compra previamente enviada por el jefe de compras en caso de no tenerla no se podrá recibir el material.	2	3	Bajo	Asumir	Se recomienda que, en la recepción del material, el almacenista tenga en mano la orden de compra generada, para que así pueda verificar que lo solicitado cumpla con lo entregado.	Almacén	Diario
Entradas de Almacén	Entradas de Almacén sin remisión	operativo	El proveedor no genera remisión del producto por lo que no se cuenta con evidencia para su ingreso a Almacén	Diferencias en el inventario, inconvenientes a la hora de registrar la factura por parte de contabilidad	10	12	Alto	En caso de que no exista una remisión no se puede radicar la factura en contabilidad, ya que este es un requisito de radicado, por esta razón el área procede a devolver la factura, hasta que no se tenga una remisión firmada por el responsable de recibir la mercancía.	6	6	Moderado	Reducir	Se recomienda la existencia para el área de compras y Almacén de una carpeta compartida en el sistema donde se encuentren escaneadas con firma de recibido las remisiones entregadas por el proveedor al proceso de Almacén, este control proporcionara un	Almacén	Diario



			conteos ineficientes en el recibimiento del material										mayor eficiencia en este proceso		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------	--	--

Tabla 13. Matriz de riesgos Almacenista

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3.1.2 Compras


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION COMERCIAL		CODIGO: GA-CDP03
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Carlos Barreto		
CARGO	Jefe de Compras		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		Las conozco por el tiempo que he laborado mas no tengo un documento donde se especifiquen
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		si los conozco y afectan exponencialmente a la empresa
3. ¿Maneja una base de datos para los proveedores?	X		si, se maneja una base de datos aunque esta se dejo de alimentar por un tiempo por el cambio de personal en este cargo
4. ¿Se solicitan cotización de precios a variados proveedores?		X	Casi siempre las compras se realizan con los mimos proveedores
5. ¿Conoce usted el presupuesto asignado en cada obra, para compra de materiales?	X		El presupuesto se entrega por el director de proyectos
6. ¿Cumple con lo destinado en el presupuesto para compras de materiales?		X	La mayoría de veces se sobrepasa el presupuesto ya que los coordinadores solicitan material extra
7. ¿Conoce las personas autorizadas para realizar solicitudes de compras?	X		si, únicamente director de proyectos, gerencia, coordinador de obra y jefe de recursos humanos
8. ¿Verifica usted que sus proveedores cumplan con los requisitos legales?		X	Yo solo solicito los documentos y los entrego a contabilidad para que los revisen

Tabla 14. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Compras

Fuente: Elaboración propia

El proceso de compras juega un papel muy importante dentro del desempeño de las obras que realiza la compañía Montajes y Servicios Telescópicos, ya que debido al presupuesto de obra y el objetivo del proyecto a ejecutar, es de vital importancia poseer buenos proveedores de mercancía para la ejecución óptima de la obra.

Con los comentarios realizados notamos que el portafolio que posee el área para realizar las respectivas cotizaciones en cuanto a material es muy baja y en su mayoría son proveedores que se encuentran a corta distancia de la empresa, si bien es acertado tener un apoyo del sector, no se tiene en cuenta la competitividad de precios y su análisis que beneficia mucho a la compañía ya que las cantidades solicitadas de material no son pocas y en el rubro de gastos de la obra, el pago a proveedores ocupa el mayor valor.

Se recomienda que el área amplíe su base de datos y obtenga proveedores que cumplan con la calidad buscada, pero sean competitivos en precios.

En cuanto al control de presupuesto esta solución también beneficiaría a que no se sobrepasen los costos en cuanto a compra de material y se mantengan los valores proyectados en los presupuestos de obra.



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MRA02

**VERSION:** 01

**FECHA:** 15-02-2019

**PAGINA:** 1 DE 4

**PROCESO:**

**JEFE DE COMPRAS**

Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificac ión del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
compra de materiales solicitados	Compra de materiales a pocos proveedores	Operativo	No se cuenta con una base de datos eficaz que permita localizar una variedad de proveedores con precios variados	Alteraciones en el presupuesto de obra, baja calidad en las materiales y equipos comprados, pocas cotizaciones.	8	8	Alto	No se cuentan con controles actuales que prevengan esta situación	8	8	Alto	Evitar	El área de proyectos deberá solicitar a el jefe de compras variedad de cotizaciones cuando se trate de compras de mediano y gran valor	Jefe de compras	Diario

Elaboración de orden de compra	Elaborar órdenes de compra por menor o mayor cantidad a los solicitado	Operativo	Falta de control en las requisiciones de material	Retrasos en envío de materiales a obra, reproceso del área contable, emisión de nuevas órdenes de compra, emisión de notas crédito	6	6	Moderado	Las órdenes de compra deben estar firmadas y revisadas por la persona que solicita los materiales en obra.	3	4	Bajo	Asumir	La requisición de material deberá tener un formato específico y deberá estar firmado por la persona que solicita los materiales.	Jefe de compras	Diario
Acuerdos comerciales con proveedores	Relaciones derivadas en conflictos de interés a cambio de un beneficio	Operativo	relaciones comerciales no reguladas con los proveedores	Sobornos, conflictos de intereses, beneficios con externos.	15	20	Extremo	No se cuentan con controles actuales que prevengan esta situación	1	2	Extremo	Evitar	Todas las relaciones comerciales y contrataos que se den con proveedores deben extra avalados por el área de gerencia.	Gerencia / jefe de compras	Cada vez que se den relaciones comerciales
Logística de entrega del material en obra	Incumplimientos en entrega de mercancía y equipos	Operativo	Proveedores que no entregan a tiempo, mala comunicación entre las partes	Retrasos en obra por disponibilidad de material, Interrupción de actividades del personal por falta de materiales de obra	10	12	Alto	las entregas de material para obra se debe realizar mínimo dos días antes de que el stock no esté disponible	6	6	Moderado	Reducir	Se recomienda contratar a una empresa formal que brinde servicios de entrega y logística de mercancía.	Jefe de compras	Diario

Seguimiento a el presupuesto de obra en el rubro de materiales	No llevar en un formato aceptable el recibido de materiales de obra	Operativo	No se cuenta con controles efectivos para realizar seguimiento a el presupuesto destinado para obra	Sobre costos en el rubro de materiales, disminución de utilidades por proyecto	15	20	Extremo	El jefe de compras debe informar a el coordinador de obra cualquier exceso que se produzca por compras de material solicitado en obra	6	8	Moderado	Reducir	Semanalmente el jefe de compras deberá entregar un informe a gerencia de lo gastado en materiales discriminando el proyecto o centro de costos.	Jefe de compras	Semanal
--	---	-----------	---	--	----	----	---------	---	---	---	----------	---------	---	-----------------	---------

Tabla 15. Matriz de Riesgos Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

## 11.2.3.2 Dirección contable.

### 11.2.3.2.1 Contador


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION CONTABLE		CODIGO: GA-CDP04
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Juan Carlos Triana		
CARGO	Contador		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		Conozco las funciones por el ejercicio de la profesión pero no para la empresa en específico
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		Si, mas por la importancia del cargo y las sanciones que conlleva un mal desarrollo del mismo
3. ¿Establece un calendario tributario para los impuestos a presentar por parte de la empresa?		X	No, las auxiliares me informan verbalmente
4. ¿Realiza las declaraciones de impuestos con un tiempo prudente a la fecha de vencimiento?	X		Procuramos que no se realicen en la semana de presentación
5. ¿Revisa la información contable para la preparación de los impuestos?	X		Si, dependiendo el impuesto se revisan los registros contables, los auxiliares y balances
6. ¿Realiza Estados financieros rigiéndose por los estatutos vigentes?	X		Si, me actualizo en las ultimas normas contables
7. ¿Realiza reuniones con gerencia para presentar los Estados financieros?	X		Presento los Estados Financieros anuales en la asamblea de socios
8. ¿Solicita la revisión y el dictamen de revisoría fiscal en los estados financieros emitidos?	X		Si, envié estados financieros a el revisor fiscal para su revisión antes de presentarlos
9. ¿Realiza informes mensuales de la situación económica y financiera de la empresa dirigidos a		X	No, solo los presento cuando son solicitados

Tabla 16. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Contador

Fuente: Elaboración propia

El área contable debe caracterizarse por el adecuado manejo de la información ya que esta es la base para la toma de decisiones por parte de la dirección, por esta razón es importante la definición de funciones y responsabilidades para el área que garanticen el correcto desempeño de las labores contables.

A partir de los comentarios realizados al cuestionario, se detecta un correcto manejo de las actividades contables en cuanto a emisión de estados financieros.

Por su parte en cuanto a la presentación y declaración de impuestos, el área debe establecer más organización de este procedimiento, estipular el calendario tributario al inicio del año fiscal, ayuda a tener presentes las responsabilidades tributarias para su preparación con antelación de impuestos y así evitar consecuencias como, sanciones, pago de intereses y requerimientos de las entidades de control.

La empresa Montajes y Servicios Telescópicos al ser una entidad que trabaja a partir de contratos de obra y en la cual el crecimiento depende de las ofertas aceptadas en un mercado variable, es responsabilidad del contador asegurarse de entregar a la dirección informes periódicamente, que le sirvan para detectar posibles problemas en flujo de efectivo y se puedan establecer las provisiones necesarias para que en los tiempos de trabajo bajo se puedan cumplir con las responsabilidades adquiridas.

MTRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS															
MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS															
GESTION ADMINISTRATIVA										CODIGO:		GA-MRA03			
										VERSION:		01			
										FECHA:		15-02-2019			
										PAGINA:		1 DE 4			
PROCESO:	CONTADOR														
Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificaci ón del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Responsa ble de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Preparación de estados financieros	La informació n presentad a carezca de las cualquiera de las cualidade s de los estados financiero s bajo NIIF	Financiero	Manipulaci n de la informaci n contable y financiera	Requerimientos, sanciones, procesos legales	12	20	Extremo	La empresa cuenta con un revisor fiscal externo que vela por que la informaci n contenida en los estados financieros tenga todas las características y cualidades exigidas	3	3	Bajo	Asumir	se recomienda a gerencia solicitar informes periódicamente a el contador y el revisor fiscal y así analizar posibles riesgos en el área	Contador	Cada vez que se preparen Estados Financiero s

Presentación de impuestos	presentación en impuestos de cifras que no concuerdan con la realidad económica	Financiero	Manipulación de la información contable y financiera	Requerimientos, sanciones, procesos legales	14	20	Extremo	Las auxiliares de cada proceso en el área contable revisan la información de los registros contables, y comparan que lo presentado concuerde con el sistema antes de realizar el pago de impuestos	8	10	Alto	Evitar	Se recomienda que el revisor fiscal realice evaluaciones mensuales a los diversos registros contables.	Contador	Cada vez que se de presentación de impuestos
Presentación de medios magnéticos	Presentación extemporánea de medios magnéticos	Financiero	Falta de control en los calendarios tributarios y fechas de presentación de información exógena	Requerimientos, sanciones, procesos legales	10	12	Alto	A comienzo de año fiscal se establece el cronograma tributario aplicado para la compañía por las auxiliares del área contable	4	5	Mod erado	Reducir	Se recomienda habilitar un calendario electrónico para toda el área que recuerde las fechas de declaración de impuestos para evitar posibles olvidos	Contador	Cada vez que se presenten medios magnéticos
	Presentación de información errónea en medios magnéticos	Financiero	Falta de control en la información del área contable respecto a la creación y asignación de terceros a las transacciones registradas	Requerimientos, sanciones, procesos legales	8	10	Alto	No existe un control, revisión o parámetros para la creación de terceros.	8	10	Alto	Evitar	Se recomienda incluir en las políticas contables los parámetros de creación de terceros	Contador	Cada vez que se cree un tercero

Presentación de informes financieros a gerencia	Presentación de datos financieros a gerencia utilizados para la toma de decisiones	Financiero	Falta de control en la información contable o posibles manipulaciones en la misma por causas internas o externas	Toma de decisiones basadas en datos incorrectos, presupuestos de obra en riesgo.	12	12	Alto	No existe un control acerca de los parámetros de presentación de informes a gerencia	1 2	1 2	Alto	Evitar	se recomienda que cada informe que gerencia solicite a el contador este avalado bajo los criterios de revisoría fiscal	Contador	Cada vez que gerencia solicite un informe
---	--	------------	--	--	----	----	------	--	--------	--------	------	--------	--	----------	---

Tabla 17. Matriz de riesgos Contador

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3.2.2 Cartera


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION CONTABLE		CODIGO: GA-CDP05
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Milena Cruz		
CARGO	Auxiliar de Cartera		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?		X	Se mis responsabilidades pero mis funciones no estan definidas adecuadamente
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		Si, y afectan gravemente la liquidez de la empresa
3. ¿Realiza cobros de cartera periodicos?		X	No tengo un dia especifico de cobro de cartera
4. ¿Utiliza mecanismos acertados de cobro de cartera?	X		Utilizo, llamadas, correos y cartas formales
5. ¿Notifica a los clientes el vencimiento de las facturas?	X		Si, y solicito el pago de la misma una vez este vencida
6. ¿Realiza informes de carteras vencidas dirigidos a gerencia?		X	No, solo cuando me lo solicitan
7. ¿Informa a gerencia la cartera de difícil recuperación o difícil cobro?	X		Si, cuando utilizó los mecanismos de cobro y no funcionan informo a gerencia
8.¿Realiza acuerdos de pago con los clientes como mecanismos de recaudo?		X	S/C
9. ¿Informa a los procesos jurídicos las carteras morosas?	X		Cuando la gerencia lo solicita preparo la información para los abogados externos
10. ¿Se tiene algún control adicional por las carteras incobrables?		X	No hemos implementado otras medidas de cobro hasta el momento

Tabla 18. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Cartera

Fuente: Elaboración propia

La gran falencia del proceso de cartera se presenta en la no efectividad del recaudo a tiempo de la misma, esta situación afecta gravemente la liquidez de la empresa y la incapacidad de cubrir con sus obligaciones a tiempo.

Es recomendable establecer un procedimiento en el que se establezcan los periodos de cobro de cartera, el cual se debe aplicar a partir del vencimiento de la factura de venta, teniendo en cuenta los días de vencimiento se deben aplicar diferentes modalidades de cobro.

Se recomienda el seguimiento diario de las cuentas por cobrar en el que se prioricen los clientes con carteras más significativa y de difícil cobranza, también se pueden utilizar estrategias como el negociar acuerdos de pago, sin recurrir a instancias jurídicas amenizando la relación con el cliente y proporcionando soluciones y alternativas que finalmente harán que puedan cumplir con sus deudas.



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MRA04

**VERSION:** 01

**FECHA:** 15-02-2019

**PAGINA:** 1 DE 4

**PROCESO:**

**AUXILIAR DE CARTERA**

Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Responsible de la acción	Periodo Seguimiento
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Recaudo de cartera	Realizar el recaudo en un periodo de tiempo superior a dos semanas	Estratégico	No tener estipulado un periodo prudente de cobro de cartera acompañado de un control de recaudo deficiente	Afectaciones en los niveles liquidez y el nivel de endeudamiento de la empresa	8	10	Alto	Se realiza el recaudo de cartera una vez en el mes o gerencia lo solicita	4	6	Modo rado	Reducir	se recomienda definir con el proceso de cartera las políticas de recaudo de la misma, en donde se especificuen aspectos como periodos de cobro y métodos de recaudo para carteras con días de mora, estas políticas permitirán realizar un adecuado seguimiento y no afectar los la liquidez de la compañía	Auxiliar de Cartera	Diario
Aplicación de recibos de caja	El no correcto descargue de cartera	Operativo	El área no posee un correcto control sobre las cuentas por cobrar por lo que, no	Incongruencias en los valores cobrados, afectación de la información contable, posibles	12	16	Extremo	Cuadro en Excel con el registro y descripción de los valores de las facturas de venta	1 0	1 2	Alto	Evitar	Como medida de control, se recomienda realizar informes semanales del estado de la cartera por cliente y conciliar con los pagos realizados.	Auxiliar de Cartera	Diario

			se tienen valores verídicos de lo adeudado	pérdidas de clientes											
Pagos en efectivo	El no ingreso del efectivo a las cuentas de la compañía	Financiero	No se encuentran soportes firmados en donde se indique el pago de facturas en efectivo por parte del cliente, lo que puede ocasionar que el dinero se extravié y no ingrese a la compañía	Perdida del dinero en efectivo.	14	20	Extremo	El mensajero direccionado por el área de tesorería debe entregar el soporte de consignación a la cuenta corriente de la compañía de los dineros pagados	1 2	1 2	Alto	Evitar	se recomienda designar un colaborador preferiblemente de gerencia que supervise los pagos en efectivo, y verificando su correspondiente ingreso a contabilidad y a las cuentas de la compañía	Auxiliar de Cartera/ Auxiliar de Tesorería	Semanal
Mecanismo de cobro	Mecanismos ineficientes que no facilitan el cobro de cartera, y no gestionan la efectividad del recaudo	Financiero	Bajo control en el recudo de cartera, en los mecanismos que se utilizan no se evidencia la efectividad del recaudo.	no pago de las facturas emitidas, incumplimiento en los contratos, instancias jurídicas	6	6	Moderado	Llamadas de cobro, cartas formales de cobro.	3	3	Modo rado	Asumir	Dentro de las políticas de cartera se deben especificar los métodos de cobro dependiendo de los días de mora registrados en cartera, llegando hasta las instancias indicadas para así tener un recaudo efectivo.	Auxiliar de Cartera	Diario
Seguimiento de cartera	No realizar el correspondiente seguimiento de cartera, postergando así el plazo de pago por parte de los clientes, en	Operativo	no se realiza la gestión y correspondiente seguimiento al pago de las facturas emitidas a los clientes por lo que incrementa el recaudo inefectivo y	Perdida de cuentas por cobrar, disminución del efectivo de la compañía, pérdida de utilidad en los proyectos ejecutados	10	12	Alto	El seguimiento de cartera no se realiza solo cuando se solicitan informes de gerencia.	5	6	Modo rado	Reducir	se recomienda que la gerencia solicite informes semanales en cuanto al avance de cobro de cartera verificando que se aplicaran las políticas establecidas y apoyando al área de cobros en cuanto a establecer soluciones efectivas cuando los pagos aún no se	Auxiliar de Cartera/ Contador	Diario



### 11.2.3.2.3 Tesorería


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION CONTABLE		CODIGO: GA-CDP06
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Laura Caviedes		
CARGO	Auxiliar de Tesorería		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		si, pero por proceso de retroalimentación
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?		X	No muy bien pero si se que se asocian a la parte financiera de la empresa
3. ¿Verifica el registro contable de las cuentas por pagar?	X		Cuando realizo programación de pago verifico que la información contable este bien registrada
4. ¿Realiza informes de los pagos realizados?		X	Solo realizo los pagos pero no me solicitan informes
5. Verifica que los soportes de los pagos a realizar sean correctos y legales		X	Reviso que estén registradas en el sistema pero no reviso los soportes
6. ¿Verifica los saldos de bancos antes de realizar cualquier transferencia ?	X		si, para asegurarme que los pagos queden realizados correctamente
7. ¿Emite algún pago que no tenga soporte?		X	No, siempre debe haber un soporte del pago así sea un correo electrónico de autorización
8.¿Requiere de la aprobación de gerencia para realizar la programación de pagos?	X		si, gerencia según cifras programa en estimado en valor y valida la programación final
9.¿Verifica los estados de cuenta que envían los proveedores contra los registros contables?		X	siempre realizo la programación basada en los valores contables
10.¿Cambia constantemente las claves de acceso a entidades bancarias?	X		si, por solicitud de la plataforma virtual del banco
11. ¿Envía a consignar los cheques pendientes de cobro en un tiempo prudente	X		si, cuando no recogen un cheque en menos de una semana este se envía a consignación
12. ¿Lleva control de los pagos hechos por concepto de anticipos?		X	S/C

Tabla 20. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el área de tesorería posee falencias específicamente en el procedimiento a seguir a en la programación de cuentas por pagar, ya que no se sigue un conducto en cuanto a priorizar por fechas de vencimiento, si no por el contrario se paga lo que se necesite con urgencia en el momento.

Se recomienda que solo se realice pagos a proveedores en las fechas establecidas por gerencia y junto con el área de compras, se negocie con los proveedores crédito para pago de las obligaciones y únicamente se pague de manera instantánea los gastos administrativos como servicios públicos, administración, etc.

Es importante que el área no emita ningún pago sin un soporte valido legalmente, y en el caso de ser una cuenta de cobro se cuente con los soportes necesarios exigibles por ley para personas naturales.

Igualmente verificar en físico los soportes registrados por el auxiliar contable, para detectar posibles fallas en la aplicación de impuestos que alteren el valor a pagar.

La emisión de informes de cuentas por pagar asegura que la dirección tenga presente las obligaciones que posee y realicen sus proyecciones en cuanto a flujos de efectivo y disponibilidad de liquidez.



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**  
**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MRA05  
**VERSION:** 01  
**FECHA:** 15-02-2019  
**PAGINA:** 1 DE 4

**PROCESO:** AUXILIAR DE TESORERIA

Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasifica ción del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Programación de pagos	No realizar programación de pagos a proveedores por tiempos prolongados	Operativos	falta de políticas de programación de pagos, que contengan las fechas establecidas para realizar la programación de pagos	Cobros de intereses de mora, bloqueos en entrega de mercancía, pérdida de créditos otorgados por los proveedores.	8	10	Alto	Según cronograma del área de tesorería se realizan pagos cada 15 días, pero esta condición está sujeta a la liquidez del momento y aprobación de gerencia por lo que se puede prolongar	4	6	Moderado	Reducir	Se recomienda definir un cronograma de pagos con tiempos de programación prudentes, y en caso de que la empresa no se cuente con disponible se recomienda gestionar con los proveedores y el área de compras créditos a mayor plazo y descuentos.	Auxiliar de tesorería	Diario
Caja Menor	Desfalcos en caja menor	Financiero	Controles y políticas ineficientes a la caja menor, no se realizan arqueos de caja menor.	mayores gastos asumidos y no deducibles para la compañía, lo que resulta en bajas utilidades	15	20	Extremo	Arqueos de caja mensual como parte del control de cierre mensual, lo realiza el contador verificando la legalidad de los documentos	8	10	Alto	Evitar	Gestionar las políticas de caja menor aprobadas por la dirección y socializarlas al personal para que tengan claro a la hora de solicitar dineros la manera de proceder.	Auxiliar de tesorería/ Auxiliar contable	Diario

Manejo de bancos	Desfalcos en bancos	Financiero	La responsabilidad del manejo de los bancos se le asigna a una sola persona y la gerencia no se constata de los movimientos realizados en las cuentas de banco	desvió de dineros a otras cuentas, transacciones no autorizadas a cuentas de empleados, utilización del disponible para pagos personales	16	20	Extremo	Informe de pagos realizados solicitado por parte de gerencia	12	12	Alto	Evitar	se recomienda la revisión al detalle de las conciliaciones bancarias y de sus partidas conciliatorias por parte de la dirección, al igual que la emisión de informes mensuales de los saldos en las cuentas de bancos	Auxiliar de tesorería	Semanal
Reintegro de gastos	no legalización de anticipos dados a el personal, contratista y proveedores	Operativos	se entrega dinero como método de anticipo para viáticos en caso de los trabajadores y como anticipo por trabajos realizados o compras que no se legalizan	disminución de utilidad para la compañía, se asumen gastos de más, detiene los avances y cumplimiento en entregas de obras	12	12	Alto	Informe emitido por tesorería mensualmente en el que se describe el responsable y el valor no legalizado a la fecha para descuento por parte de nómina en el caso de los trabajadores, o de rete garantías en caso de contratistas	6	8	Moderado	Reducir	se recomienda llevar una planilla en donde registre el concepto de lo entregado, el responsable y el método de legalización, en la cual ambas partes deberán firmar para así dejar constancia en caso de que los anticipos no se legalicen, y se pueda optar por el manejo de instancias legales	Auxiliar de tesorería	Diario
Emisión de cheques	Emisión de cheques sin soportes para realizarlo	Operativos	bajo nivel de revisión sobre los cheques emitidos, que proporcionan la facilidad de emitir cheques no relacionados con la razón social de la empresa	Cheques emitidos al mismo beneficiario, malversación o robo de efectivo disponible.	5	6	Moderado	Los cheques que maneja la empresa solo se podrán cobrar con la firma original del gerente.	2	3	Bajo	Asumir	se recomienda que la dirección realice monitoreo constante a el proceso de tesorería, previniendo acciones fraudulentas	Auxiliar de tesorería	Diario

Tabla 21. Matriz de riesgos Auxiliar de Tesorería

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3.2.4 Facturación


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION CONTABLE		CODIGO: GA-CDP07
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Yeimy Rodríguez		
CARGO	Auxiliar de Facturación		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		Conozco las funciones que me asignaron el día que ingrese pero no están especificadas en un manual
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		Si, conozco los que puede desarrollar una mala facturación
1. ¿Conoce los requisitos legales que debe tener una factura?	X		S/C
2. ¿Verifica usted que sus clientes cumplan con los requisitos legales?		X	Les solicito la documentación pero no verifíco la información
3. ¿Valida alguien la información consignada en la factura?	X		Si, gerencia la verifica
4. ¿Conoce usted la información de los contratos que ejecuta la compañía?	X		Si, en los comités me entregan la información del contrato
5. ¿Conoce las personas autorizadas para solicitar facturación?	X		Si, directores de proyectos y coordinadores de obra
6. ¿Maneja usted un consolidado de los valores facturados por cada obra?		X	No, solo los informes del sistema contable al ingresar las facturas de venta
7. Confirma que las actas de obra para facturación estén firmadas y aprobadas por el cliente		X	La mayoría de veces las actas vienen sin la firma del cliente y el coordinador de obra las hace firmar después
8. Confirma que la factura electrónica emitida la reciba el cliente		X	Solo es enviada, y cuando se requiere ver el recibido se lo valido por el sistema de facturación electrónica

Tabla 22. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Facturación

Fuente: Elaboración propia

La implementación de facturación electrónica en la empresa Montajes y Servicios Telescópicos se realizó en el presente año mediante el proveedor tecnológico aprobado por la DIAN, SOFTWARE COLOMBIA SERVICIOS INFORMATICOS SAS.

Con la implementación de la factura electrónica, la empresa dejó de archivar físicamente las facturas emitidas para tener un acceso mediante la plataforma adquirida cada vez que se requiera una consulta, se recomienda que este proceso se siga trabajando como con la factura en papel , y adicional se adjunte el soporte de recibido y aprobado emitido por la plataforma, impreso junto con la factura para tener a la mano la documentación y que resulte más fácil para el auxiliar de facturación y cartera tener un control sobre las facturas generadas.

Así mismo el auxiliar de facturación podrá tener las herramientas a la mano para emitir los informes de las cantidades facturadas por obra en concordancia con las actas de avance y el contrato de obra.

Como actividad de control el área contable deberá exigir la firma del cliente en las actas de avance como requisito para elaborar la factura, ya que este es un motivo por lo que el cliente realiza el rechazo de la misma.



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MRA06

**VERSION:** 01

**FECHA:** 15-02-2019

**PAGINA:** 1 DE 4

PROCESO: AUXILIAR DE FACTURACION															
Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Responsible de la acción	Periodo Seguimiento
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Solicitud de documentación legal a los clientes	No poseer la documentación legal del cliente	Estratégico	No se gestiona la previa solicitud de documentación legal para realizar la facturación como Rut, Cámara de comercio, etc.	Devolución de facturas por parte del cliente, correcciones en el sistema contable	6	6	Moderado	Solicitud de la documentación por parte de la auxiliar de facturación a la hora de realizar el comité de apertura de obra	3	3	Bajo	Asumir	Realizar un listado con la documentación a solicitar y aplicarlo una vez se firme el contrato, esta se deberá archivar en físico	Auxiliar de facturación	Cada vez que se genere un contrato nuevo
Solicitud y control de actas de avance	No se facturen las cantidades acordadas en las actas de avance solicitadas a el coordinador de obra y firmadas por el cliente	Operativo	Retrasos en la entrega de actas de avance, las cantidades en unidades de medida no corresponde a las especificaciones del contrato	Diferencias presupuestales, devolución de facturas, diferencias contables	10	12	Alto	Revisión de cantidades facturadas por parte del director de proyectos	5	6	Moderado	Reducir	Gestionar con el coordinador de obra los avances de las obras semanalmente para poder controlar, las cantidades según el contrato	Auxiliar de facturación/ Coordinador de Obra	Diario

Realizar las facturas de ventas	Las cantidades facturadas no coinciden con el contrato	Operativo	control deficiente en cuanto a la facturación por cliente, y las cantidades descritas en cada contrato firmado	posibles desacuerdos con el cliente, cancelación del contrato	12	12	Alto	Cuadro en Excel con especificación de cantidades por contrato	8	10	Alto	Evitar	se recomienda llevar un control mediante un formato o informe en el que se especifiquen los valores acordados por contrato y cliente para que no se generen facturas por más o menos cantidades	Auxiliar de facturación	Semanal
Aplicar los descuentos de anticipos y retenciones en garantía.	No aplicación del descuento porcentual por concepto de anticipo de contrato	Operativo	falta de control en los contratos y la verificación del porcentaje acordado por anticipo de obra	Diferencias en cartera.	6	6	Moderado	No existen controles sobre los descuentos aplicados en las facturas de venta	6	6	Moderado	Reducir	La persona encargada de facturación debe llevar el control porcentual del anticipo sobre el contrato más efectivo y realizar su correspondiente amortización en las facturas de venta	Auxiliar de facturación	Semanal
	no pago de la retención en garantía por parte del cliente	Financiero	al finalizar la obra no se entrega la documentación correspondiente al cierre de contrato	el cliente no desembolsa la retención en garantía al no tener la documentación solicitada	5	6	Moderado	Informe de gestión de cobro de retenciones por parte de gerencia	2	3	Bajo	Asumir	se recomienda una gestión en la organización de la documentación a la hora de terminar el contrato con el cliente para que entre ambas partes acuerden lo necesario para el desembolso de la retención en garantía	Auxiliar de facturación	Semanal

Tabla 23. Matriz de riesgos Auxiliar de Facturación

Fuente: Elaboración propia 1.2.3.3 Dirección de Recursos humanos

### 11.2.3.3.1 Recursos humanos y gestión


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS		CODIGO: GA-CDP08
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Amanda Rodriguez		
CARGO	Jefe de Recursos Humanos		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?		X	Conozco las funciones pero no responsabilidades.
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		Si, encaminados principalmente a accidentes laborales y como tengo que actuar
3. ¿Realiza reclutamiento de varias personas para la contratación de un cargo?	X		Si, publicamos la oferta en diversos lugares para recibir a varios aspirantes
4. ¿Tiene documentados los requisitos de contratación para cada cargo?		X	No pero esperamos que se establezcan
5. ¿Analiza las pruebas hechas por los aspirantes en las entrevistas de trabajo?	X		Si, para analizar sus aptitudes
6. ¿Se realiza inducción al personal que ingresa a la compañía?	X		Realizo una inducción general de la empresa pero no profundizo en las responsabilidades del
7. ¿Verifica usted los datos registrados en las hojas de vida de quienes contrata?		X	No únicamente nos basamos en los datos de la hoja de vida del aspirante
8. ¿Realiza usted oportunamente las afiliaciones de los empleados al sistema de seguridad social?	X		Si, en el personal operativo al día siguiente a su ingreso se realiza su afiliación
9. ¿Existe un conducto regular para la liquidación de la nómina?		X	No, se liquida en el mismo formato en Excel todos los meses
10. ¿Respeta los cortes establecidos para recibir novedades de nomina?		X	Algunas veces las novedades de obra no se envían a tiempo
11. ¿Lleva un control mensual oportuno de las novedades de nómina?		X	No, solo se alimenta la información al momento de liquidar la nomina mensual
12. ¿Comprueba que las horas extras notificadas sean verdicas y comprobables?	X		Si reviso que las formulas estén correctas

Tabla 24. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

En el área de recursos humanos se evidencia que, en los procedimientos de contratación, las vacantes de los cargos se publican y se reclutan de manera adecuada, pero en cuanto a la selección del personal no se tiene en cuenta roles definidos de contratación que se ajusten a las necesidades de la empresa y al cargo en específico.

Así mismo no se verifica la información contenida en las hojas de vida como referencias personales y experiencia laboral, esta información se tiene que comparar para asegurar la idoneidad de la persona y tener certeza que puede desempeñar el cargo.

Para facilitar los procesos de nómina se deben respetar los cortes mensuales y recibir las novedades a tiempo para no tener incongruencias en los datos de la nómina y tener un tiempo establecido para su elaboración, minimizando los posibles errores que se puedan dar por hacer una nómina cerca de las fechas de pago

Los datos proporcionados por la obra se deberán verificar para integrarlos a la elaboración de la nómina, se debe establecer un formato general de horas extras para los supervisores de obra que sea fácil de alimentar y facilite el trabajo de revisión de cálculo y valores.



**MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS**  
**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**

**GESTION ADMINISTRATIVA**

**CODIGO:** GA-MRA07

**VERSION:** 01

**FECHA:** 15-02-2019

**PAGINA:** 1 DE 4

**PROCESO:**

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasifica ción del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Selección y contratación del personal	Personal no cumple con el perfil del cargo	Estratégico	No se realiza la verificación de experiencia y estudios del aspirante al cargo	No se alcanza el nivel de cumplimiento con las responsabilidades del cargo y se provoca un atraso que desequilibra a las áreas intervinientes	8	10	Alto	La contratación del cargo se realiza en base al perfil especificado	6	6	Medio	Reducir	Se recomienda mejorar la selección del personal ajustando la solicitud a los perfiles de los cargos.	Jefe de recursos humanos	Diario
Liquidación de nómina	Se realice la liquidación de la nómina con errores	Operativo	Falta de controles pertinentes en el manejo de la información como novedades de nómina, descuentos, ingresos.	Pagos de más a trabajadores, requerimientos de entidades estatales como la UGPP	12	12	Alto	El contador revisa los valores y cálculos de la nómina.	3	3	Bajo	Asumir	Evitar el riesgo, organizando el proceso de liquidación de nómina, distribuir las funciones para obtener mejores resultados y establecer cortes de novedades para que el proceso no se sature en un mismo mes	Jefe de recursos humanos	mensual

Liquidación de planillas de seguridad social	Liquidación de planilla de seguridad social con errores	Operativo	Manejo ineficaz de la información interna de los trabajadores, personas que realizan esta labor con poca experiencia y conocimiento en este proceso	Requerimientos de entidades estatales como la UGPP, cobro de sanciones e intereses de mora, afectación al disponible de la empresa	9	12	Alto	No se poseen controles sobre la liquidación de seguridad social únicamente la información contenida por el área de recursos humanos	9	12	Alto	Evitar	se recomienda mejorara la organización en el área y tener al día la información de los empleados para la correcta liquidación de la planilla	Jefe de recursos humanos	mensual
Llevar control de horas extras	Controles ineficientes en el manejo de horas extras	Operativo	Las horas extras se calculan manualmente , no se utilizan planillas ni sistemas de verificación de llegada y salida de los empleados	Se registran inconvenientes a la hora de corroborar el número de horas extras por empleador lo retrasa la elaboración de la nómina y su pago	15	15	Extremo	El control de horas extras se registra en Excel	10	12	Alto	Evitar	Implementar un sistema de lectura digital de ingreso y salida de los trabajadores para que el proceso de cálculo de horas extras no sea dispendioso y se puedan tener fuentes fidedignas que constaten los horarios de trabajos de los empleados	Jefe de recursos humanos/ Supervisor de obra	Diario
Realizar afiliaciones del personal	No se realicen las afiliaciones al sistema de seguridad social a tiempo	Operativo	A la hora de la contratación se realizan las afiliaciones del personal tiempo después a su ingreso	Durante el tiempo que pase entre el ingreso a laborar y el proceso de afiliación, el empleado puede sufrir accidentes sin contar con una entidad que cubra lo sucedido	12	12	Alto	No se posee control sobre las afiliaciones de personal a las entidades de seguridad social	12	12	Alto	Evitar	realizar las afiliaciones al sistema de prestaciones sociales el mismo día que el trabajador ingrese a laborar, se recomienda tener la documentación solicitada por los fondos de manera eficaz	Jefe de recursos humanos	Diario

Tabla 25. Matriz de riesgos Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

## 11.2.3.4 Dirección de proyectos.

### 11.2.3.4.1 Coordinación de obra.


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION DE PROYECTOS		CODIGO: GA-CDP09
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Pedro Vanegas		
CARGO	Coordinador de obra		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	X		Si conozco mis responsabilidades pero no están establecidas en ningún
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?		X	S/C
3. ¿Se asegura que se halla ejecutado el avance que se especifica en las actas de avance emitidas?		X	La dirección de montaje envía la notificación de realización del avance y yo emito el acta
4. ¿Se asegura que el cliente firme las actas de avance como forma de aprobación?	X		Si, aunque por cuestiones de ocupación muchas veces aprueban vía correo electrónico y no las firman
5. ¿Envía las actas de avance a facturación a tiempo para que realicen la respectiva factura?	X		Si, tan pronto se tiene el acta se envía a facturación
6. ¿Lleva un control efectivo sobre los presupuestos de obra?		X	Cada área debe asegurarse de cumplir con el presupuesto especificado por cada rubro
7. ¿Se realiza seguimiento al cronograma de montaje de la obra?		X	El área de montajes notifica los avances o retrasos
8. ¿Maneja canales de información asertiva para comunicarse con los clientes	X		Si siempre se realizan comités con el cliente
9. ¿Convoca a comité de obra con el cliente cuando se presenta algún inconveniente en obra?	X		Si y se dejan saber los aspectos importantes del desarrollo de la obra
10. ¿Mantiene la información documentada de las obras finalizadas en archivos a la mano?	X		Si para cada obra se destina una carpeta
11. ¿Una vez termina la obra envía la documentación necesaria para establecer la entrega formal?	X		Si, se establece el acta final y el cliente firma en aprobación de la entrega completa de la obra

Tabla 26. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Coordinador de obra


Fuente: Elaboración propia.

El área de proyectos como responsable de la elaboración del presupuesto de obra debe controlar que este no se sobrepase independientemente si no corresponde a su área, el coordinador de obra debe solicitar resultados a las demás áreas en cuanto al manejo del presupuesto y asegurar su adecuado cumplimiento.

Se recomienda que, para la elaboración de las actas de avance, el coordinador de obra se desplace hasta el sitio de la obra y revise que el avance notificado por el supervisor del montaje sea real, para así tener certeza en la elaboración del acta y enviar datos comprobables al cliente

El coordinador de obra se debe asegurar de responder a todos los requerimientos del cliente en los comités realizados, cubrir las necesidades solicitados por el cliente otorga eficiencia a los procesos y asegura futuras contrataciones, es por eso que en todo momento la comunicación con él debe ser asertiva.

Con las responsabilidades del cargo definidas se espera más apropiación sobre los proyectos de parte del área, ya que se denota un traspaso de funciones entre un área a otra haciendo que muchas veces las recomendaciones del cliente queden en segundo plano.

MTRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS															
MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS															
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>											<b>CODIGO:</b> GA-MRA08			
												<b>VERSION:</b> 01			
												<b>FECHA:</b> 15-02-2019			
												<b>PAGINA:</b> 1 DE 4			
<b>PROCESO:</b>	<b>COORDINADOR DE OBRA</b>														
Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificac ión del Riesgo	Causas	Consecuenci as	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Establecer el cronograma de trabajo	No cumplir con los tiempos estipulados	Operativo	No se cuenta con personal o materiales suficientes. Atrasos en los procesos internos	Reducir las utilidades por proyectos, mayores costos asumidos por obras, otro si al contrato	10	8	Alto	Control de trabajos realizados por medio de las actas de avance	4	6	Mod erado	Reducir	Establecer una fecha límite para entregar el cronograma a la obra, en el que se tengan ya se cuente con insumos y personal para iniciar los trabajos	Coordinador de obra	cada vez que se dé inicio a un nuevo contrato
Presupuesto de obra	Exceder o sobrepasar el presupuesto	Financiero	No se consideran todos los rubros necesarios para el desarrollo completo de la obra.	Afectaciones a las utilidades por obra	12	12	Alto	El director y coordinador de proyectos poseen un cuadro de control para el presupuesto	10	12	Alto	Evitar	Estipular un formato de presupuesto a nivel general, en el que se tengan en cuenta todos los posibles costos a incurrir	Coordinador de obra	cada vez que se dé inicio a un nuevo contrato

Requisición de materiales	No se cuente con los materiales en físico	Operativo	No se realiza la respectiva requisición con anterioridad a el inicio de la obra	Atrasos en la ejecución del proyecto, incumplimientos frente a los clientes, pérdida de tiempo laborado por el personal	6	6	Moderao	Según políticas la solicitud de materiales y equipos por medio de requisición se deberá realizar dos semanas antes	4	4	Moderao	Reducir	Utilizar únicamente el formato destinado a requisición de materiales para dejar constancia de la solicitud, y hacerlo con una semana mínimo de anticipación para que se logren realizar las cotizaciones pertinentes por el área de compras	Coordinador de obra/ Almacén	Cada vez que se requiera material o equipos en obra
Actas de avance	No se lleve el control sobre la obra y las actas de avance no contengan cifras reales	Operativo	No se comunican los avances realizados, no existen formatos de control de los cortes de obra especificados	facturación incorrecta, descuadres en los valores a cobrar por el contrato, descuadres en el presupuesto	12	15	Extremo	Visitas por parte del director de proyectos a la obra y comités para validar los avances contenidos en las actas.	6	6	Moderao	Reducir	Destinar un formato para comunicar los avances en cuanto a el progreso de la obra en cantidades y llevar un control diario sobre el mismo, de esta manera será más fácil realizar las actas de avance para la aprobación del cliente	Coordinador de obra	cada vez que se dé un avance especificado en el contrato
Actas de cierre o finales	No aprobación del cliente de las actas finales y de la entrega de obra	Operativo	los trabajos no cumplan a cabalidad con las especificaciones del cliente por lo que este no aprueba su finalización	Retraso en los pagos de las facturas de venta, hasta el cumplimiento de las especificaciones	4	6	Moderao	Comités con el cliente para validar la correcta ejecución del proyecto	2	3	Bajo	Asumir	Dejar evidencia en los comités de obra de las falencias detectadas por el cliente para poder darles corrección dentro del cronograma especificado y no sobrepasar los tiempos de entrega de las obras.	Coordinador de obra	cada vez que se dé fin a un contrato

Tabla 27. Matriz de riesgos Coordinador de Obra

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3.5 Dirección de Montajes

#### 11.2.3.5.1 Supervisor de obra


MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
	DIRECCION DE MONTAJES		CODIGO: GA-CDP10
	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO AL PROCESO	VERSION:	1
		FECHA DE EMISION:	22/11/2018
		PAGINA:	1 DE 1
ENTREVISTADO	Wilson Olmos		
CARGO	Supervisor de Montajes		
PREGUNTAS	CUMPLIMIENTO		
	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?		X	Conozco mi cargo pero no esta establecido en ningún manual
2. ¿Conoce los riesgos asociados a su cargo?	X		Si, mas por la probabilidad de accidentes laborales
3. ¿Realiza seguimiento documentado de cada obra?	X		Si y lo notifico a el área de proyectos
4. ¿Planifica los recursos y el personal para cada obra?	X		Si, aunque en ocasiones no me envían el personal solicitado
5. ¿cumple con los tiempos estipulados en el cronograma del contrato en ejecución?		X	No, la mayoría de veces se presentan retrasos
6. ¿Supervisa que sus subordinados cumplan con las funciones designadas?	X		Si, siempre reviso el trabajo realizado por los operativos
7. ¿Capacita a el personal operativo para el desarrollo optimo de la obra?	X		Si , en el uso adecuado de EPP y en el desarrollo del cargo
8. ¿Controla eficazmente el trabajo de los subcontratistas?		X	No, el trabajo de los contratistas lo revisa el área de proyectos
9. ¿Organiza por prioridades la ejecución del montaje la obra?	X		Si, de acuerdo a las especificaciones del contrato


Tabla 28. Cuestionario de diagnóstico al proceso: Supervisor de montajes

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que en cuanto al trabajo que realiza el personal operativo solo hay una persona a cargo, el supervisor de montajes, el cual debe responder por la entrega de la obra y el manejo del personal, por esta razón se recomienda que para este cargo se definan bien las funciones y responsabilidades para no provocar una sobrecarga laboral.

En cuanto al manejo del cronograma de obra el supervisor específico que se presentaban retrasos, a profundidad, estos retrasos se presentan por variados factores como incumplimiento en la entrega de material y falta de personal que provoca la reducción del desempeño. Estas alteraciones perjudican el proyecto en general y la respuesta por parte de la empresa al cliente final, se deduce que proviene de la falta de comunicación y procedimientos establecidos entre las áreas.

Allí radica la importancia de la aplicación del sistema de control interno, evitando estos problemas internos que ponen en riesgo el montaje de la obra y la imagen de la empresa como prestadora de servicios de construcción.

MATRIZ DE RIESGOS DE LAS AREAS															
MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS															
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>											<b>CODIGO:</b>	<b>GA-MRA09</b>		
												<b>VERSION:</b>	<b>01</b>		
												<b>FECHA:</b>	<b>15-02-2019</b>		
												<b>PAGINA:</b>	<b>1 DE 4</b>		
<b>PROCESO: SUPERVISOR DE OBRA</b>															
Proceso/ Subproceso	Nombre del Riesgo	Clasificac ión del Riesgo	Causas	Consecuencias	Riesgo Inherente			Control Existente	Riesgo Residual			Opción de manejo	Acciones Preventivas	Respon sable de la acción	Periodo Seguimie nto
					Probabilidad	Impacto	Nivel		Probabilidad	Impacto	Nivel				
Solicitud de personal a recursos humanos	No solicitar el suficiente personal para la ejecución de la obra	Operativo	No se realiza un análisis previo sobre la magnitud de la obra por lo que no se convoca suficiente personal para su cumplimiento	Personal con sobrecarga laboral, distribución desmedida de cargas de trabajo, retrasos en entrega final de obra	8	8	Alto	Según el presupuesto de obra se especifica el personal necesario para la ejecución del proyecto	4	6	Mod erado	Reducir	contar con suficiente personal disponible para desempeñar cada cargo en obra, y de esta manera no sobrecargar al personal	supervis or de obra/ jefe de recursos humanos	Diario

Control de asistencia del personal a obra	Falta de control en cuanto a la asistencia del personal a obra.	Operativo	no se exige a el personal la firma de entrada y salida de la obra en una planilla	abandonos de carga, sobrecarga laboral, despidos, incumplimientos en el cronograma	15	16	Extremo	No existe un control efectivo sobre la asistencia del personal a obra	15	16	Extremo	Transferir	Buscar una alternativa más eficaz a la planilla de control de asistencia que permita llevar un mejor control de la entrada y salida del personal del lugar de la obra. Ejemplo Reloj Biométrico	supervisor de obra/ jefe de recursos humanos	Diario
Capacitación de inicio de obra a los colaboradores	La no realización de la capacitación inicial para el desarrollo de la obra	Operativo	El personal entra de un día para otro y no recibe adecuada capacitación sobre las labores a desempeñar	Bajo desempeño laboral, posibles accidentes en lugar de trabajo, incumplimientos al cronograma	10	12	Alto	Capacitación dada por el supervisor de obra a el personal al inicio de la obra	6	8	Moderado	Reducir	tener constancia de las capacitaciones realizadas al personal mediante un formato de capacitación, que contenga nombres y firmas de todo el personal	supervisor de obra/ jefe de recursos humanos	Semanal
Capacitación acerca de uso de elementos de protección personal	La no realización de capacitaciones acerca del uso de elementos de protección personal	Operativo	En ocasiones el personal no cumple con las especificaciones de seguridad a través de los elementos de protección	Accidentes laborales, incapacidades.	15	20	Extremo	Capacitación anual por parte de la ARL	8	10	Alto	Evitar	Realizar constantes capacitaciones acerca del uso de elementos de protección personal y dejar constancia de su realización, realizar llamados de atención y sancionar a el personal que no cumpla con lo socializado	supervisor de obra/ jefe de recursos humanos	Diario

Recibido de materiales de obra	No llevar en un formato aceptable el recibido de materiales de obra	Operativo	El supervisor recibe el material y no verifica por medio de la requisición enviada que este se encuentre completo	sobre costos por materiales, perdida de insumos, pausas en obra por no contar con material de trabajo	4	6	Moderado	Firma de remisión por parte del supervisor en la remisión remitida por Almacén o por el proveedor	2	3	Bajo	Asumir	Implementar la firma de "aceptado en obra" por parte del supervisor en el documento de remisión vía electrónica, esto proporcionara un soporte de que la mercancía ingreso completa a la obra que podrán tener todos los implicados en el procedimiento	supervisor de obra/ Almacén	Diario
--------------------------------	---	-----------	---	---	---	---	----------	---	---	---	------	--------	---	--------------------------------	--------

Tabla 29. Matriz de riesgos Supervisor de Obra

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.1 Formato de seguimiento a riesgos hallados

El seguimiento formato se aplicará a los riesgos residuales con calificación alta en cada procedimiento para realizar su correspondiente seguimiento y establecer medidas que contribuyan a bajar su calificación y otorguen mejora continua a las áreas.


	<b>FORMATO DE SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS HALLAZGOS</b>							<b>CODIGO:</b>	<b>GA-FSR01</b>
								<b>VERSION:</b>	<b>01</b>
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS</b>							<b>FECHA</b>	<b>15-02-2019</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>							<b>PAGINA:</b>	<b>1 de 1</b>
<b>AREA</b>									
<b>CARGO</b>									
N.º	ORIGEN	PROCESO	CODIGO	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES Y/O NO CONFORMIDAD	REPORTE	ESTADO	FORMULACION PLAN DE MEJORAMIENTO		OBSERVACION
							SI	NO	

Tabla 30. Formato de seguimiento a Riesgos Hallados

Fuente: Elaboración propia

### 11.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son todas aquellas actividades establecidas a través de herramientas como políticas, manuales y procedimientos que contribuyen a disminuir la ejecución del riesgo y proporcionan eficiencia y eficacia a nivel organizacional.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas<sup>48</sup>

#### 11.3.1 Manual de funciones y procedimientos montajes y servicios telescópicos S.A.S

##### 11.3.1.1 Dirección contable

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION CONTABLE</b>
	<b>CODIGO:GA-MFP01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área Contable
<b>Cargo:</b>	Contador
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Manejo control y análisis de la información financiera y contable de la compañía.
<b>Objetivo:</b>	Garantizar la oportunidad y veracidad de la información contable de la Organización con el objeto de ejercer control sobre el riesgo en la toma de decisiones y cumplir con las exigencias de los entes externos.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 6 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia
<b>Subordinados:</b>	Auxiliar de cartera, tesorería, facturación y contable
<b>Nivel Académico:</b>	Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.

<sup>48</sup>AUDITool. Actividades de Control según COSO III. (31 julio, 2014) [en línea]. Disponible en internet: < <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii> >

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar las cuentas contables.</li> <li>✓ Elaborar, revisar y presentar los impuestos nacionales y distritales.</li> <li>✓ Elaborar los Informes contables.</li> <li>✓ Brindar asesoría contable y financiera a los clientes internos de la Organización.</li> <li>✓ Velar por la veracidad de la Información contable y financiera.</li> <li>✓ Atender de forma oportuna los requerimientos de las entidades de control y vigilancia.</li> <li>✓ Revisar mensualmente la nómina del personal de la Organización.</li> <li>✓ Presentar mensualmente informes contables y financieros a la Gerencia y Socios de la Organización.</li> <li>✓ Remitir los Informes contables requeridos por autoridades competentes siempre que sea necesario.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS CONTADOR</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Elaboración y presentación de impuestos nacionales	<a href="#">Declaraciones y recibos de pago de impuestos</a>	N/A
2.	Emisión de estados financieros	<a href="#">Estados financieros</a>	N/A
<p><b>1. Elaboración y presentación de impuestos</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al calendario tributario del año en vigencia y los impuestos que aplique para la compañía, el contador deberá realizar y presentar las declaraciones tributarias dentro de las fechas establecidas y conforme a las leyes vigentes.</li> <li>• Para esto deberá solicitar a las auxiliares la información contable al día, revisará las facturas de venta y compra para determinar la correcta aplicación de impuestos y procederá a realizar el borrador de las declaraciones con la información ya verificada. Una vez ya realizados los borradores de la declaración de impuestos procede a ingresar a la plataforma de la DIAN, selecciona los formularios de la declaración a presentar, genera la declaración y la firma electrónicamente. Procede a generar el formato de pago de la plataforma DIAN, imprime los recibos de pago y la declaración ya firmada y los entrega al auxiliar de tesorería para el pago de los mismos.</li> </ul> <p><b>Áreas intervinientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar contable, auxiliar de tesorería</li> </ul> <p><b>Formatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de declaración dependiendo del impuesto a presentar.</li> </ul>			

**Controles ejercidos:**

- Siempre tener presente el calendario tributario del año vigente para evitar sanciones por concepto de extemporaneidad.
- Solicitar el pago de los impuestos anticipadamente a el auxiliar de cartera para evitar sanciones por no pago e intereses de mora.
- Anexar a cada declaración presentada el borrador realizado y los auxiliares contables, para sustentar los valores declarados en caso de un requerimiento.
- Brindar la información de las declaraciones tributarias al revisor fiscal para su revisión.

**2. Emisión de Estados Financieros.****Descripción:**

- De acuerdo a la periodicidad de emisión de estados financieros manejado por la empresa, anualmente y a la solicitud de una entidad financiera, el contador deberá emitir los estados financieros especificados en la NIC 1 (Presentación de estados financieros), para esto deberá solicitar a las auxiliares los registros contables al día, y analizar cada cuenta para reflejar la realidad económica de la empresa y presentar a gerencia y revisor fiscal, para la firma de los mismos.

**Áreas intervinientes:**

- Auxiliar contable, Gerencia, Revisor fiscal

**Formatos:**

- Formato aplicado para cada presentación de estado financiero.

**Controles ejercidos:**

- Tener presente las depreciaciones de activos para indicar el verdadero estado de los activos fijos de la compañía.
- Realizar provisiones mensuales de impuestos para prever el desembolso del pago anual de impuestos como Renta e ICA
- A partir de la generación de estados financieros emitir un informe de indicadores como liquidez y endeudamiento para tener una mejor perspectiva a futuro de la compañía y poder presentar mejores alternativas y soluciones a la empresa.

**Flujograma:**

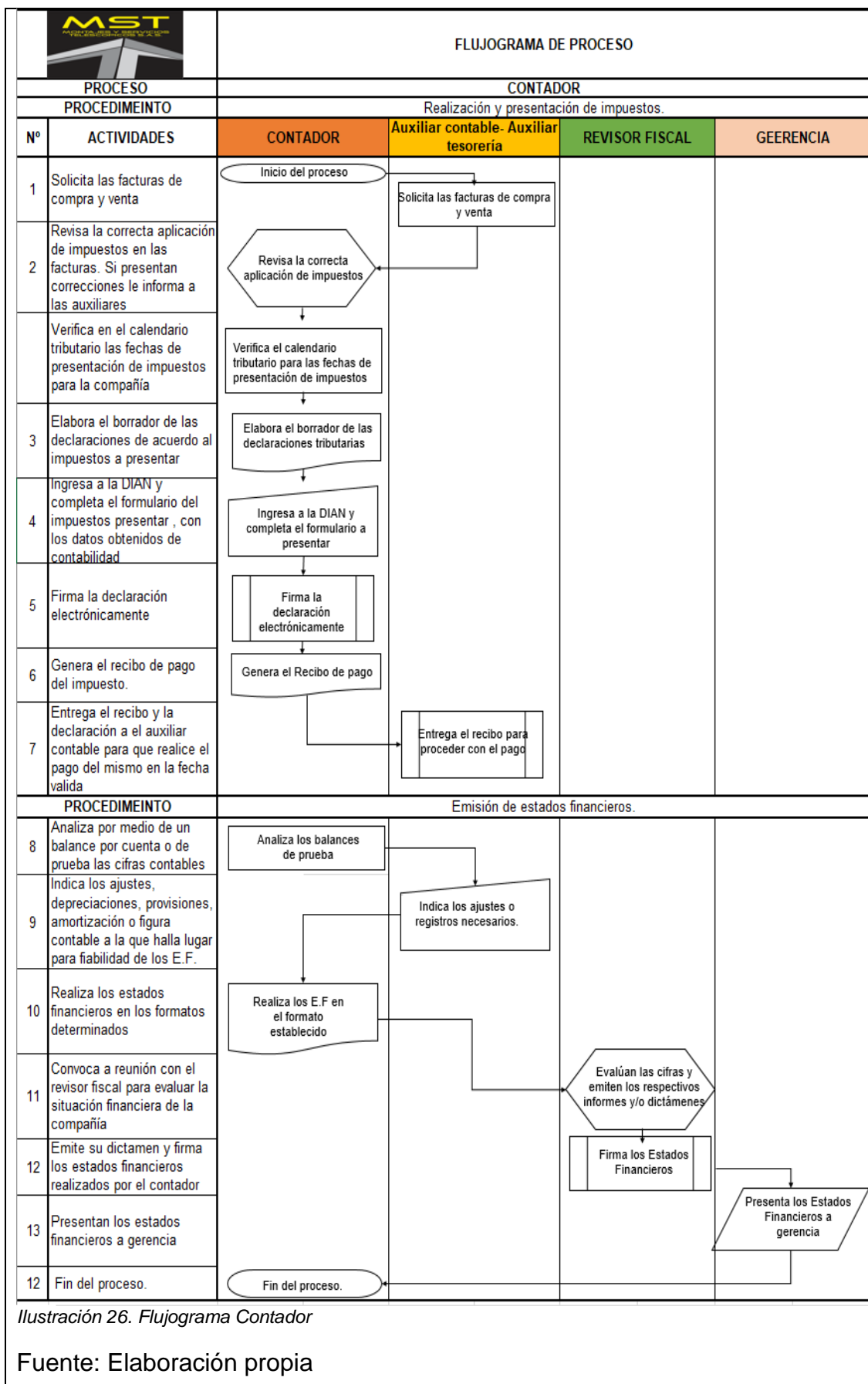



Ilustración 26. Flujograma Contador

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>		
	<b>DIRECCION CONTABLE</b>	<b>CODIGO: GA-MFP02</b>	
		<b>VERSION: 1</b>	
		<b>FECHA 15-02-2019</b>	
		<b>PAGINA: 1 de 1</b>	
<b>Departamento:</b>	Área Contable		
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Cartera		
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Manejo de cartera		
<b>Objetivo:</b>	Gestionar el recaudo oportuno y eficiente de las cuentas por cobrar a terceros, coordinando las actividades pertinentes para el mismo, orientados a las políticas establecidas por la dirección		
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.		
<b>Jefe inmediato:</b>	Contador		
<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Nivel Académico:</b>	Tecnólogo en Contabilidad y/o estudiante de Contaduría Pública mínimo V semestre		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar el control de las facturas emitidas y sus respectivos vencimientos.</li> <li>✓ Realizar el recaudo de las facturas de venta una vez por semana.</li> <li>✓ Aplicar acciones para evitar carteras vencidas</li> <li>✓ Informar a gerencia el valor del recaudo de la cartera y las carteras de difícil cobro</li> <li>✓ Realizar las consignaciones en la cuenta de la compañía, cuando se reciban pagos en efectivo</li> <li>✓ Acordar formas de pago con los clientes para el recaudo efectivo.</li> <li>✓ Realizar las provisiones de FIC</li> <li>✓ Verificación y recolección documental de los clientes para su facturación.</li> <li>✓ Enviar las facturas de difícil cobro a mecanismos judiciales.</li> <li>✓ Actualizar permanentemente el estado cuenta de los clientes en un cuadro de control.</li> <li>✓ Imprimir los recibos de caja para su correspondiente registro contable.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS MANEJO DE CARTERA</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Informe de cuentas por cobrar	<a href="#">Informe cuentas por cobrar</a>	N/A
2.	Cobro de cartera.	<a href="#">Informe control de cartera</a>	N/A

3.	Elaboración de recibos de caja-clientes	<a href="#">Recibos de caja</a>	N/A
4.	Realizar los aportes de FIC	<a href="#">Formulario FIC</a>	N/A

### IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

#### 3. Informes de cuentas por cobrar

**Descripción:**

- El área de cartera debe organizar semanalmente un informe en el que presente las cuentas por cobrar provenientes de las facturas de clientes, especificando las fechas de vencimiento de cartera, este informe se presentará a gerencia la cual decidirá la acción para proceder, dependiendo del vencimiento especificado.

**Áreas intervinientes:**

- Gerencia, auxiliar contable

**Formatos:**

- Informe control de cartera

**Controles ejercidos:**

- Poseer actualizada la información presentada en el informe para no tener confusión y molestias a la hora de ejercer el cobro.
- Coordinar con el auxiliar contable para que el registro de facturas de venta se encuentre al día y poder generar los informes de cartera.
- Asegurarse de entregar todos los anexos (actas de avance) de las facturas de venta a la auxiliar contable para el correcto registro en el sistema contable.

#### 4. Cobro de cartera

**Descripción:**

- Cartera según el informe organiza por prioridad de cobro las facturas y comienza a ejercer el cobro respectivo según los tiempos establecidos: si el vencimiento está dentro del plazo de 30 días se utilizan las llamadas de cobro recordando la obligación, si el vencimiento se encuentra entre los 45 días se procederá a enviar carta formal notificando el atraso y recordando los compromisos del contrato, para los vencimientos que sobrepasan los 90 días se procede a establecer proceso jurídico.

**Áreas intervinientes:**

- Gerencia, auxiliar contable

**Formatos:**

- Cartas de cobro

**Controles ejercidos:**

- El área de cartera debe ser constante en su cobro, no puede pasar una semana en la que no se realice el cobro de cartera correspondiente.
- Estar en constante comunicación con el cliente para recordar la obligación.

## **5. Elaboración de recibos de caja**

### **Descripción:**

- Cuando el cliente realiza el pago de la factura, si este se realiza por transferencia bancaria tesorería entrega el comprobante de la transferencia bancaria a cartera, si el pago se realiza en efectivo cartera avisa a tesorería para que ingrese el dinero. Después de la verificación del pago y la verificación de las facturas canceladas se entrega esta información a la auxiliar contable que registra el recibo de caja del pago asociando la facturas y procede a entregárselo a el área de cartera, para que le informe a gerencia del pago y este con su firma apruebe el recibo de caja realizado. Estos recibos de caja se archivan en físico y se anexa el comprobante de pago.

### **Áreas intervinientes:**

- Tesorería, auxiliar contable, gerencia

### **Formatos:**

- Recibos de caja clientes

### **Controles ejercidos:**

- El área de cartera debe estar en constante comunicación con el área de tesorería para solicitar los pagos a tiempo y proceder a hacer el descargue de cartera.
- Todos los recibos de caja deben estar firmados por gerencia y archivados para el control sobre el contrato y los avances de la obra.

## **6. Aportes de FIC**

### **Descripción:**

- La empresa como parte del sector construcción, debe realizar un aporte al sistema creado por el SENA y que involucra a sus aprendices llamado FIC (Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción). Este aporte se calcula sobre el valor del contrato, cartera debe realizar el cálculo de estos aportes a través de la plataforma del SENA y descargar el recibo de pago, para que tesorería realice la transferencia.

### **Áreas intervinientes:**

- Tesorería

### **Formatos:**

- N/A

**Controles ejercidos:**

- Realizar los cálculos para el pago del aporte siempre teniendo en cuenta los valores correctos de los contratos
- Realizar una provisión mensualmente para que se tenga presente el gasto en los balances contables y al momento del pago no afecte la liquidez

**Flujograma:**

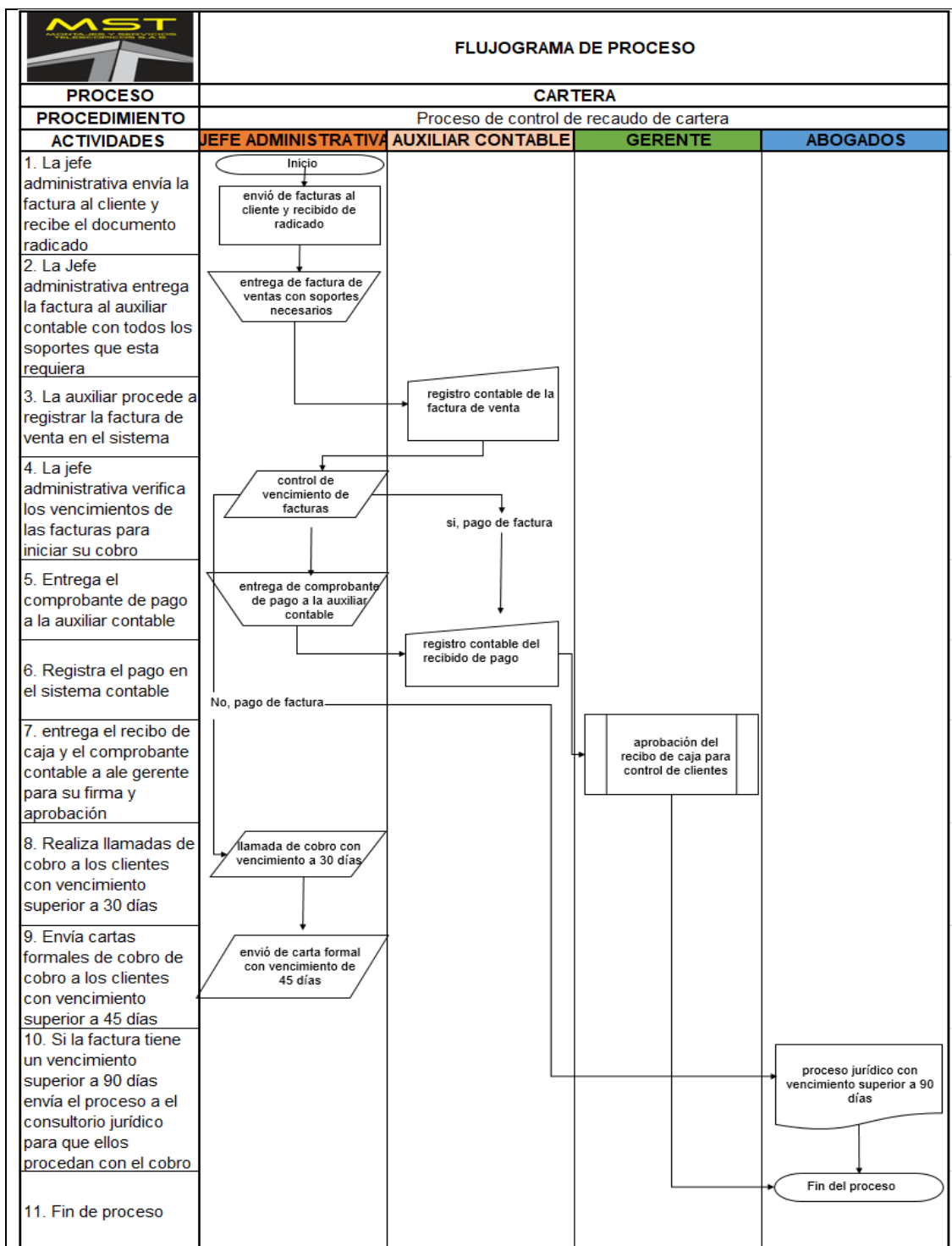


Ilustración 27. Flujograma Auxiliar de Cartera

Fuente: Elaboración propia

## MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS



### MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS

#### DIRECCION CONTABLE

**CODIGO: GA-MFP03**

**VERSION: 1**

**FECHA: 15-02-2019**

**PAGINA: 1 de 1**

<b>Departamento:</b>	Área Contable
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Tesorería
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Manejo de cajas, bancos, cuentas por cobrar y por pagar.
<b>Objetivo:</b>	Realizar el pago de las obligaciones de manera eficiente y efectiva, teniendo en cuenta el disponible de la compañía y cumpliendo con las políticas establecidas por la dirección.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Contador
<b>Subordinados:</b>	N/A
<b>Nivel Académico:</b>	Tecnólogo en Contabilidad y/o estudiante de Contaduría Pública mínimo V semestre

#### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES

- ✓ Revisar el correcto registro contable de las facturas de compra y demás documentos que signifiquen una cuenta por pagar
- ✓ Verificar que el total a pagar de facturas físicas coincida con el total de la cuenta contable en el sistema
- ✓ Cargar los pagos en el banco de la compañía para que el gerente realice su aprobación.
- ✓ Enviar los comprobantes de pago con la transacción exitosa a los proveedores y partes interesadas.
- ✓ Verificar que la orden de compra coincida con lo facturado por parte del proveedor.
- ✓ Llevar control de las órdenes de compra ya facturadas y las faltantes
- ✓ Verificar que las cuentas de cobro tengan su correspondiente pago de seguridad social.
- ✓ Preparar la programación de pagos de proveedores cada viernes
- ✓ Preparar la programación de pagos de contratistas cada 15 días
- ✓ Validar los saldos en bancos para la información de disponible que solicite la gerencia
- ✓ Entrega de informes de pagos realizados a la gerencia
- ✓ Emitir los cheques para el pago de obligaciones.

- ✓ Manejo de bancos (Consignaciones, saldos, movimientos, registro de pago de clientes, imprimir extractos) y rendición de informes sobre la gestión de los mismos
- ✓ Realizar las consignaciones pertinentes que se soliciten por concepto de viáticos para empleados.
- ✓ Realizar el pago mensual de recibos públicos.
- ✓ Realizar flujos de efectivo cuando le sean solicitados.

### PROCEDIMIENTOS MANEJO DE TESORERIA

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Pago de proveedores y varios	<a href="#">Programación de Pagos</a>	N/A
2.	Realización de cheques	<a href="#">Cheques</a>	N/A
3.	Manejo bancario	Comprobantes de pago	N/A

### IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

#### 1. Pago de proveedores.

##### Descripción:

- El área de tesorería está a cargo del pago de todos los pasivos que posee la empresa, para lo cual, con base a la información contable ingresada, y según el cronograma de pagos tesorería realiza la programación de cuentas por pagar de proveedores, contratistas y pagos administrativos, teniendo presente los siguientes pasos:
  - El auxiliar contable entrega las facturas en original ya registradas en el sistema y relacionadas en una carpeta en original a tesorería.
  - Tesorería firma el recibimiento de estas facturas y procede a relacionarlas en el cuadro de control de cuentas por pagar.
  - Tesorería organiza las facturas por fechas de vencimiento o las que se pagan a contado.
  - En el formato de programación de pagos relaciona las facturas a pagar y el método de pago
  - Entrega este formato a gerencia que aprueba los valores programados
  - Carga los pagos en el banco o emite el cheque si es el caso
  - Avisa a gerencia del cague del pago en bancos para que apruebe la transacción
  - Anexa el comprobante de pago a la factura en original y entrega los comprobantes de egreso a la auxiliar contable

##### Áreas intervinientes:

- Gerencia, auxiliar contable

##### Formatos:

- Formato de programación de pagos, relación de entrega de facturas, comprobantes de egreso

**Controles ejercidos:**

- Siempre verificar los saldos en bancos para realizar la programación.
- Siempre verificar que las facturas ya se encuentren registradas en el sistema contable y los saldos por proveedor coincidan con las facturas en físico.
- Verificar con el área de compras los números de cuenta a consignar para no tener inconvenientes en el pago de las facturas.

**2. Realización de cheques****Descripción:**

- El área de tesorería una vez definida la programación de pagos procede a realizar los cheques de aquellos proveedores o pagos que lo requieren. Dentro de los pagos realizados con cheque se encuentran: liquidaciones, pagos administrativos girados a nombre del mensajero como pagos de servicios públicos y pago de impuestos. Se tiene que tener presente que el cheque únicamente saldrá a nombre del beneficiario o razón social de la empresa a la que se le paga la factura. Los cheques de pagos administrativos solo serán girados a nombre del mensajero y este entregara los soportes de pago respectivos al cheque.
- Una vez emitido el cheque se anexa el soporte e los que se está cancelando y se entregan a gerencia para que firme cada uno de los cheques
- El cheque solo podrá ser cobrado por el nombre del beneficiario en caso de ser una razón social, la persona que lo recoge deberá presentar carta de autorización y sello de la empresa correspondiente.
- Cuando el cheque haya sido entregado se anexará el soporte del mismo y se entregara a el auxiliar contable para que registre el egreso

**Áreas intervinientes:**

- Gerencia, auxiliar contable

**Formatos:**

- Comprobantes de egreso

**Controles ejercidos:**

- Nunca se deberá entregar un cheque si no es el beneficiario especificado en el cheque o no cumple con lo especificado en anteriormente
- Los cheques ya firmados, pero no cobrados se deberán almacenar en una caja fuerte fuera del alcance de externos

**3. Manejo bancario.****Descripción:**

- El área de tesorería tendrá un acceso a la plataforma bancaria de la empresa, pero no podrá aprobar ninguna transacción, esto lo hará

únicamente gerencia. En esta plataforma tesorería cargara los pagos correspondientes a las programaciones de proveedores, nóminas y demás que se requieran y se tenga la cuenta inscrita.

- Una vez realizado el pago por medio de la plataforma y se halla aprobado por gerencia, tesorería imprime el comprobante bancario y anexa el soporte para remitirlo a él auxiliar contable y generar el registro del egreso
- El área de tesorería deberá llevar un control de los saldos de bancos y tener presente cada vez que ingresa efectivo en la cuenta por medio de transferencia para avisar al área de cartera y entregar el respectivo comprobante bancario.

**Áreas intervinientes:**

- Gerencia, auxiliar contable, tesorería

**Formatos:**

- Comprobantes de egreso

**Controles ejercidos:**

- Los usuarios y contraseñas de ingreso a la plataforma virtual del banco deben permanecer un completa confidencialidad
- Las claves de ingreso se deben cambiar cada 3 semanas para mayor seguridad
- No de debe permitir el manejo de esta plataforma bancaria a otras áreas por ningún motivo

**Flujograma:**

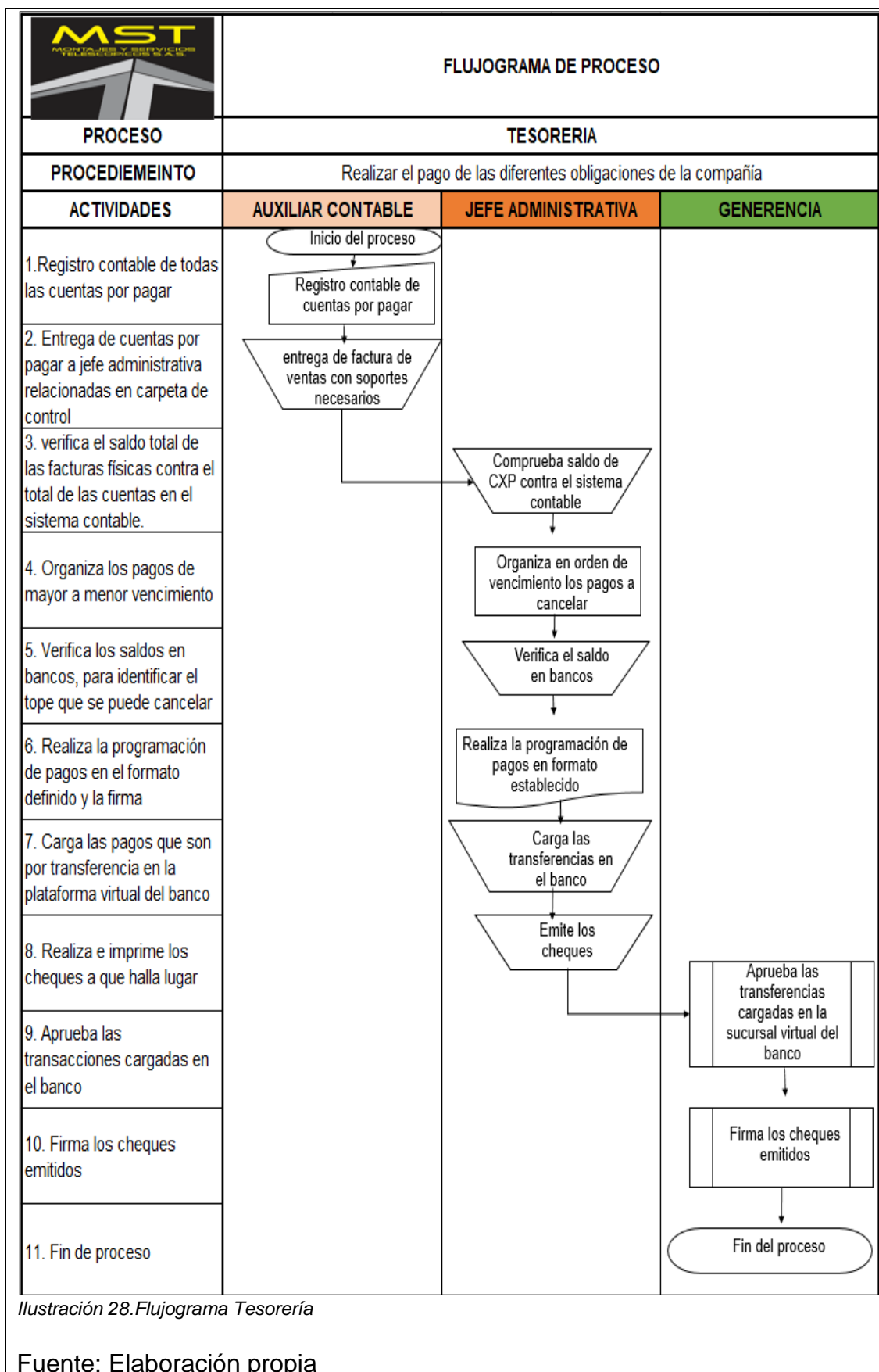



Ilustración 28. Flujoograma Tesorería

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION CONTABLE</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP04</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área Contable
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Facturación
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Realizar las facturas de venta.
<b>Objetivo:</b>	Realizar de forma correcta y oportuna la facturación de venta según los contratos firmados con los clientes, cumpliendo con los requisitos de ley.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Contador
<b>Subordinados:</b>	N/A
<b>Nivel Académico:</b>	Tecnólogo en Contabilidad y/o estudiante de Contaduría Pública mínimo V semestre
<b>Generalidades:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar la documentación legal a los clientes para realizar la correcta facturación.</li> <li>✓ Realizar las facturas de venta</li> <li>✓ Validar que el total de facturación por proyecto coincida con las cantidades descritas en los contratos.</li> <li>✓ Verificar las cantidades a facturar con las actas de avance emitidas por el cliente.</li> <li>✓ Gestionar el cobro de los anticipos de obra dentro de la facturación.</li> <li>✓ Verificar que todas las facturas emitidas cumplan con los requisitos de ley.</li> <li>✓ Radicar las facturas al cliente dentro del cronograma establecido.</li> <li>✓ Asegurar el correcto manejo documental de las facturas de venta</li> <li>✓ Recibir e informar sobre las notas crédito emitidas por el cliente.</li> <li>✓ Verificar que en las facturas se incluyan el descuento de retención en garantía acordado en el contrato.</li> <li>✓ Verificar que las retenciones tributarias que practica el cliente sean las correctas.</li> <li>✓ Enviar a radicación las facturas emitidas</li> <li>✓ Verificar que la radicación de las facturas sea correcta, es decir que en su recibido contengan, nombre, firma y sello del cliente.</li> <li>✓ Mantener al día el cuadro de control de facturación.</li> </ul>	

<b>PROCEDIMIENTOS MANEJO DE FACTURACION.</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Recibimiento del contrato	Contrato	N/A
2.	Recepción de actas de avance	<a href="#">Actas de Avance</a>	N/A
3.	Facturación de venta	<a href="#">Facturas de Venta</a>	N/A
4.	Radicación de factura de venta	<a href="#">Recibido de facturación</a>	N/A
5.	Control de cantidades facturadas	Contrato y actas de avance	N/A
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO</b>			
<p><b>1. Recibimiento del contrato</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez se haya firmado el contrato de obra, gerencia convoca a un comité interno en el que se entrega la información del proyecto a ejecutar y copia del contrato a todas las áreas que intervienen, es función del área de facturación leer el contrato con detención y tener control de los valores descritos en el mismo, el cronograma de obra y el valor que se pagara por anticipo.</li> </ul> <p><b>Áreas intervinientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> </ul> <p><b>Formatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de obra</li> </ul> <p><b>Controles ejercidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poseer en carpetas físicas por separado cada contrato emitido por la compañía en orden cronológico y los anexos correspondientes al mismo para mayor efectividad en su búsqueda.</li> </ul> <p><b>2. Recepción de actas de avance</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los coordinadores obra deben hacer entrega de las Actas de avance de los proyectos al área de facturación de acuerdo a la frecuencia definida en los contratos. Estas actas deben contar con los siguientes requisitos para su aceptación por parte de facturación: <ul style="list-style-type: none"> <li>El valor unitario descrito en el Acta debe corresponder con lo especificado en el contrato.</li> <li>Los porcentajes de A.I.U y el IVA deben corresponder con lo especificado en el contrato.</li> <li>El Acta debe contar con las firmas del cliente, el Coordinador de obra y director comercial o director de proyectos.</li> <li>No debe tener tachones ni enmendaduras.</li> <li>En el caso de las órdenes de servicio estas son enviadas por correo electrónico por parte de la jefe de recursos humanos y gestión</li> </ul> </li> </ul>			

**Áreas intervinientes:**

- Coordinador de obra

**Formatos:**

Acta de avance

**Controles ejercidos:**

- Seguir detalladamente el cronograma de obra para saber cuándo se deben recibir las actas de avance por parte de los coordinadores
- No realizar ninguna factura de venta sin poseer el acta de avance firmada y aprobada por el coordinador de obra y el cliente en obra

**3. Facturación de venta****Descripción:**

- Una vez recibida el Acta con los requisitos descritos facturación procede a elaborar la factura por medio electrónico y realiza la revisión de los datos del cliente (Nombre, NIT, dirección, teléfono y ciudad), kilos, precio y número de obra. Esta información debe quedar consignada en la factura confirmando que los valores totales sean los mismos que los descrito es las Actas de avance.

**Áreas intervinientes:**

- Coordinador de obra

**Formatos:**

- Factura de venta

**Controles ejercidos:**

- Siempre la información de cantidades y valores debe coincidir con el acta de avance
- La factura debe ser aprobada por gerencia para su revisión

**4. Radicación de Facturas de venta****Descripción:**

- Facturación por medio de la plataforma electrónica envía vía correo electrónico la factura al cliente en formato: PDF, representación de la DIAN en lenguaje XML y los anexos como actas de obra. Imprime tres copias de la factura para la firma de aprobación por parte de gerencia,
- El radicado de la facturación electrónica se da por medio de la plataforma cuando el cliente abre la factura, esta genera una notificación de lectura, adicionalmente se habilita el botón de aceptar y rechazar la factura que sirve como radicado de la misma, este soporte se imprime y se anexa a la copia en físico de la factura
- Se entrega una de las copias a contabilidad para su registro y las restantes a el área de cartera para el control de pagos
- Si después de enviada la factura el cliente no la visualiza ni la acepta según los decretos 2242 del año 2015 esta se dará por aceptada tácitamente

- En el caso del rechazo de la factura se debe contactar al cliente solicitar una explicación, anular la factura mediante nota crédito y generara una nueva.

**Áreas intervinientes:**

- Cartera, auxiliar contable

**Formatos:**

- Factura de venta

**Controles ejercidos:**

- Antes de emitir las facturas solicitar los correos electrónicos de envío de las facturas.
- Siempre verificar con el cliente que haya recibido la facturación de forma correcta

**5. Control de cantidades facturadas**

**Descripción:**

- Facturación debe monitorear que los valores establecidos en las actas no excedan los descritos en el contrato, para esta actividad debe verificar en primera instancia el valor del contrato con la primera acta y posteriormente realiza el monitoreo con los valores acumulados en las actas siguientes. Esto con el objeto de que no sobrepasen el valor final del contrato.

Cuando los valores acumulados en las actas de avance se acerquen a los valores del contrato facturación se comunica con el director o coordinador del proyecto para revisar si existe otro si, o si se debe tomar alguna decisión sobre la facturación del proyecto.

**Áreas intervinientes:**

- Coordinador de obra

**Formatos:**

- Factura de venta

**Controles ejercidos:**

- Llevar un cuadro controlando las cantidades facturadas por cada obra para emitir informes acerca de las cantidades faltantes por facturar respecto a los contratos de obra

**Flujograma:**

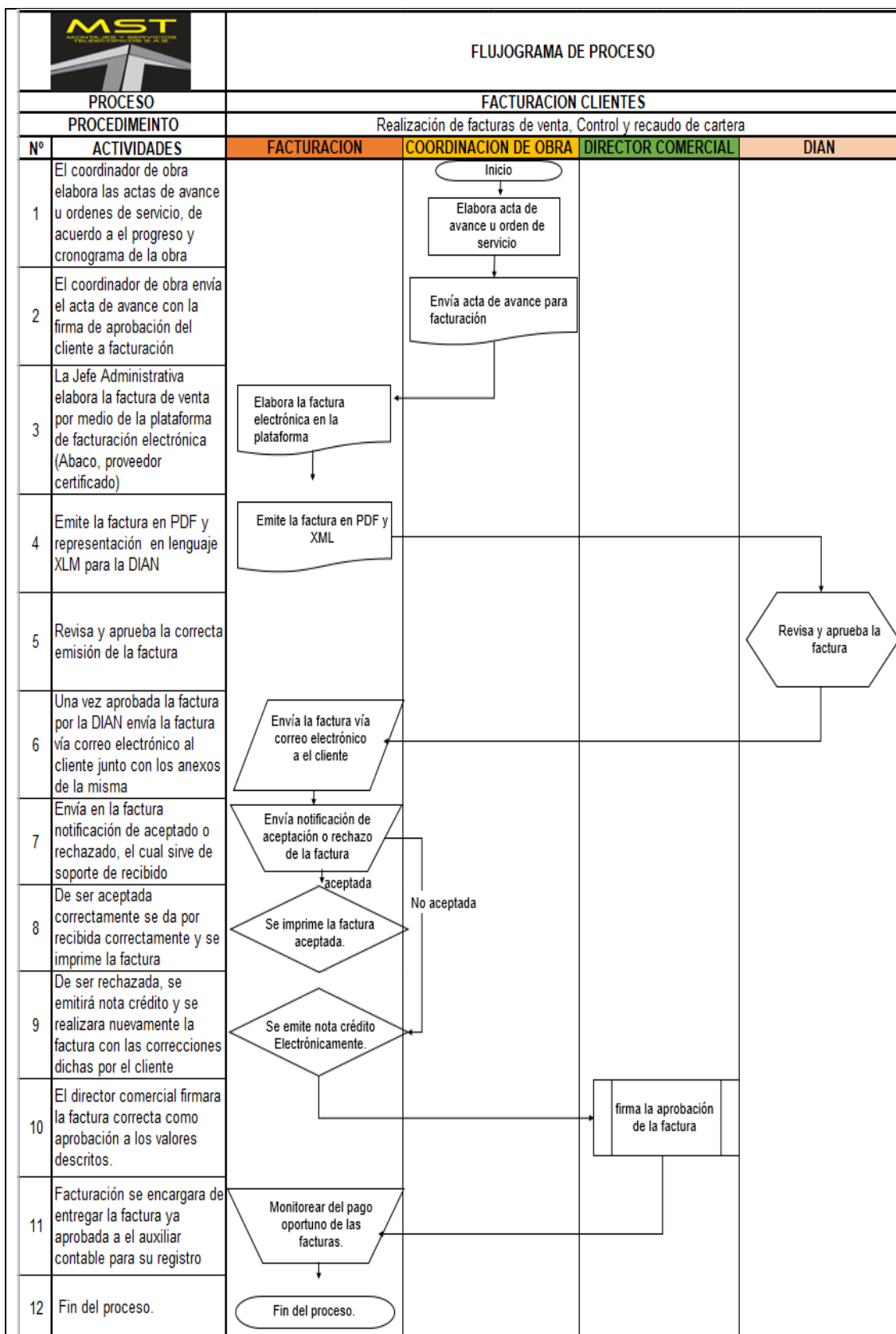



Ilustración 29. Flujograma Auxiliar de Facturación

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION CONTABLE</b>
	<b>CODIGO:GA-MFP05</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área Contable
<b>Cargo:</b>	Auxiliar contable
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Registro de todas las transacciones de la compañía en el programa contable. Manejo de caja menor.
<b>Objetivo:</b>	Registrar y analizar todos de los procesos contables y administrativos de la compañía en el sistema contable, para garantizar la idoneidad y confiabilidad de la información financiera.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Contador
<b>Subordinados:</b>	N/A
<b>Nivel Académico:</b>	Tecnólogo en Contabilidad y/o estudiante de Contaduría Pública mínimo V semestre
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examina, clasifica, codifica y contabiliza, facturas de compra y venta, transferencias bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques y demás soportes contables.</li> <li>✓ Conciliación periódica de cada una de las cuentas de deudores y acreedores.</li> <li>✓ Emite informes mensuales de anticipos de contratos y sus amortizaciones.</li> <li>✓ Realiza conciliación mensual de bancos, tarjetas de crédito y fiducias de la compañía.</li> <li>✓ Realiza las depreciaciones de activos fijos.</li> <li>✓ Realiza las provisiones de impuestos municipales.</li> <li>✓ Realiza el cierre de impuestos mensuales para su presentación y pago</li> <li>✓ Emite balances para la revisión por parte del contador</li> <li>✓ Manejo de la caja menor de la compañía</li> <li>✓ Realiza los reembolsos de viáticos de los empleados</li> <li>✓ Asientos contables de todo el movimiento contable de la empresa.</li> <li>✓ Revisión y legalización de los gastos de los anticipos entregados a los coordinadores de obra.</li> <li>✓ Archivo de todos los documentos y soportes contables</li> </ul>	

- ✓ Salvaguardar todos los documentos en el departamento de contabilidad.

**PROCEDIMIENTOS AUXILIAR CONTABLE**

<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Registros contables	<a href="#">Factura de compra y venta, comprobantes de egreso, recibos de caja, reembolso de caja menor, notas crédito y débito y notas de contabilidad</a>	N/A
2.	Manejo de caja menor	Arqueo de caja menor	N/A
3.	Conciliaciones bancarias	<a href="#">Conciliación Bancaria</a>	N/A

**IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO**

## **1. Registros contables**

### **Descripción:**

- El área de cartera tesorería y facturación entregan los comprobantes contables a el auxiliar para que los ingrese en el sistema contable de la empresa llamado Nadila, allí la auxiliar clasifica los documentos y los registra en el programa mensualmente. una vez registrados los comprobantes contables se archivan por mes en a-z marcada con el formato designado, según el tipo de documento.

### **Áreas intervinientes:**

- Cartera, tesorería y facturación

### **Formatos:**

- Tipos de documentos: factura de compra y venta, comprobantes de egreso, recibos de caja, reembolso de caja menor, notas crédito y débito y notas de contabilidad

### **Controles ejercidos:**

- Cada documento realizado debe tener anexo o relación de procedencia.
- Todos los documentos deben estar archivados por mes y en orden consecutivo.
- Solo debe tener acceso a l programa contable el auxiliar contable.

## **2. Manejo de caja menor**

### **Descripción:**

- El área de tesorería entrega mensualmente a el auxiliar contable un valor de \$1.500.000 para caja menor, esto según las políticas de caja menor. El auxiliar contable dispone de este dinero para cubrir los gastos menores que se presentan en el mes. Los gastos deben ser relacionados en recibos de caja firmados por la responsable de tesorería, una vez legalizados los recibos de caja con facturas legales se realiza la relación de caja menor. Se debe tener presente que según el acta de constitución de caja menor:
  - No se podrán entregar valores superiores a \$80.000
  - Todas las facturas deben contar con las disposiciones legales.
  - Si no se legalizan los valores solicitados al cabo de un mes, se realiza un reporte al área de recursos humanos, para proceder a realizar descuento por nómina.
- Al final del mes el auxiliar contable entrega la relación de caja menor a tesorería con los recibos en físico, tesorera revisa la relación y proceda a desembolsar el valor de la caja menor para el mes siguiente.

### **Áreas intervinientes:**

- Tesorería.

### **Formatos:**

- Arqueo de caja menor. Relación de caja menor

### **Controles ejercidos:**

- Siempre tener la caja con el dinero en un lugar protegido.
- Siempre hacer firmar el recibido de la persona que solicita el dinero y explicar las maneras de legalización.
- Informar a tesorería cuando el dinero se haya terminado y siempre entregar la relación a tiempo
- Emitir el informe de recibos pendientes por legalizar mensualmente para los respectivos descuentos.

### **3. Conciliaciones bancarias**

#### **Descripción:**

- El área de tesorería entrega el día 1 de cada mes al auxiliar contable los extractos de los bancos de la compañía,
- El auxiliar contable Imprime los auxiliares de las cuentas bancarias del sistema contable.
- Separa los gastos bancarios en el extracto entregado: y lo registra contablemente
- En el formato de conciliación bancario registra los saldos finales del extracto bancario y de la cuenta contable de bancos
- Procede a realizar el cruce de las entradas y salidas del banco en el mes.
- En el caso de tener partidas conciliatorias: se debe identificar de donde proceden, si son cheques no cobrados se debe especificar en el formato de conciliación el número del cheque, y su valor.

#### **Áreas intervinientes:**

- Tesorería

#### **Formatos:**

- Conciliación bancaria.

#### **Controles ejercidos:**

- Las partidas que no se logren identificar por ningún método deben notificarse al contador para que realice su seguimiento.
- Notificar las salidas de banco que resulten incoherentes en cuanto a cantidad de efectivo.

#### **Flujograma:**

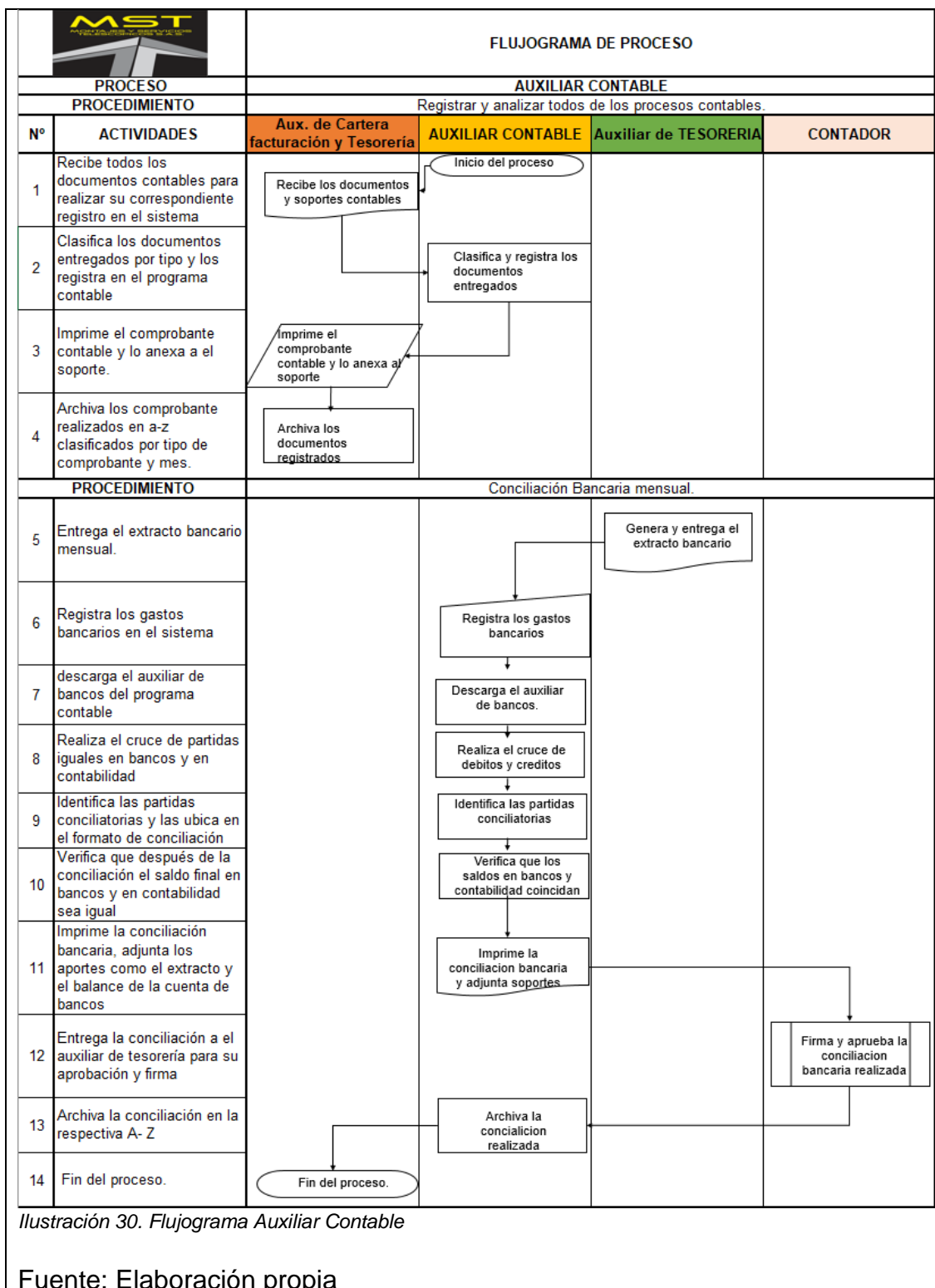



Ilustración 30. Flujograma Auxiliar Contable

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.1.2 Dirección comercial

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION COMERCIAL</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP06</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área Comercial
<b>Cargo:</b>	Jefe de compras
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Compras generales parara la compañía
<b>Objetivo:</b>	Gestionar, analizar y llevar control de los procesos contables y administrativos de la compañía, para garantizar la idoneidad y confiabilidad de la información financiera.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Director comercial
<b>Subordinados:</b>	2 (almacenista, mantenimiento)
<b>Nivel Académico:</b>	Profesional y/o tecnólogo en carreras administrativas o afines.
<b>Generalidades:</b>	Manejo de proveedores, cotizaciones y compras administrativas y las solicitadas para el desarrollo óptimo de las obras. Tiene a su cargo el personal de almacén y mantenimiento por lo cual es el encargado de dirigir estos procesos para alcanzar los objetivos propuestos.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveer bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>✓ Dar respuesta a las requisiciones recibidas en forma oportuna y de acuerdo a las especificaciones solicitadas.</li> <li>✓ Negociar los mejores costos y calidad en la adquisición de bienes y/o servicios.</li> <li>✓ Elaborar y controlar las ordenes de compras respectivas y realizar su integración a los formatos necesarios.</li> <li>✓ Atender a proveedores y funcionarios relacionados con las compras.</li> <li>✓ Realizar la selección, evaluación y revaluación de desempeño de los Proveedores, según los parámetros establecidos en la Organización.</li> <li>✓ Actualizar permanentemente el registro de proveedores, verificando sus condiciones de solvencia, estabilidad y registro ante la Cámara de comercio, con el fin de asegurare la calidad y garantía de los bienes y servicios adquiridos.</li> </ul>	

- ✓ Registrar las solicitudes de las dependencias, cotizar, hacer los análisis, comparaciones y recomendaciones de compra y diligenciar las órdenes de compra correspondientes, siguiendo enteramente los Procedimientos definidos de compras.
- ✓ Soportar con registros y documentos todas las labores de negociación con los proveedores
- ✓ Realizar los controles establecidos por la organización para las actividades de compras e inventarios.
- ✓ Entregar al área contable los registros pertinentes oportunamente para que se realice el pago a proveedores.
- ✓ Dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento del almacén.
- ✓ Llevar el inventario de los activos fijos. Insumos, elementos y equipos de la organización, efectuando los reportes y presentando los informes correspondientes solicitados por la Gerencia y/o el área administrativa.
- ✓ Recibir los productos entregados por el proveedor en la bodega principal y verificar que se cumplan en cuanto a cantidad y características técnicas exigidas
- ✓ Despachar insumos, equipos y materiales a las diferentes áreas.
- ✓ Remitir equipos para mantenimiento o para préstamo.
- ✓ Realizar el inventario siguiendo los parámetros establecidos, así como controlar y responder por las existencias del almacén, manteniendo al día los inventarios.
- ✓ Realizar las demás actividades relacionadas con su dependencia.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos de proveedores
- ✓ Realizar la selección de proveedores de acuerdo a los lineamientos estipulados, en cuanto a calidad, precio y garantía del producto
- ✓ Solicitar la documentación legal a los proveedores, como soporte de la calidad de los mismos (Rut, Cámara de comercio, referencias)
- ✓ Comprar los materiales requeridos para las obras en ejecución de acuerdo con el presupuesto designado por el director de proyectos
- ✓ Velar por que los materiales y pedidos se entreguen a tiempo en las obras para que no se afecte el proceso de producción.
- ✓ Emitir las órdenes de compra para que los proveedores facturen de acuerdo a la lista de precios acordada en las cotizaciones y las cantidades autorizadas por el presupuesto de obra.

**PROCEDIMIENTOS MANEJO DE DEFECTOS DE COMPRAS**

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Recibimiento de requisiciones de la obra	<a href="#">Requisición</a>	CP-RQ01

2.	Solicitud de cotizaciones a proveedores	Cotización	CP-CT01
3.	Solicitud de documentos legales a proveedores	Documentación proveedores	N/A
4.	Acuerdos comerciales con proveedores	Acuerdo comercial	N/A
5.	Elaboración de órdenes de compra	<a href="#">Orden de compra</a>	CP-OC01

### IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

#### 1. Recibimiento de requisiciones de la obra

**Descripción:**

- El jefe de compras recibe todas las requisiciones enviadas por los coordinadores de obra o directores de montajes para proceder a realizar la selección de los proveedores correctos para las compras requeridas. El jefe de compras cuenta con los presupuestos de cada obra por lo que ayuda a corroborar que ninguna requisición enviada sobrepase los presupuestos delegados.

**Áreas intervinientes:**

- Coordinador de obra, director de montajes

**Formatos:**

- Requisición: estipulando la obra para la cual se requiere el material, describiendo por cantidades y nombres claros los materiales requeridos y especificando correctamente el tiempo de entrega o la urgencia del material.

**Controles ejercidos:**

- Verificar que en ningún caso las requisiciones de obra sobrepasen el presupuesto designado para la obra en cuestión.
- Corroborar que el formato de remisión únicamente sea enviado por las áreas intervinientes y las personas designadas para ello.
- Verificar que la requisición venga debidamente firmada por el solicitante autorizado
- Verificar que los materiales solicitados sean materiales de obra y no compras que no estén autorizadas o que no cumplan con la razón de la construcción.
- Comunicar siempre cualquier anomalía que se presente en la solicitud de materiales de obra.

#### 2. Solicitud de cotizaciones a los proveedores

**Descripción:**

- El jefe de compras busca y selecciona proveedores que proporcionen los materiales requeridos en las obras, los contacta por diferentes

medios (página web, teléfonos de contactos, correos electrónicos), después de recibir las diversas cotizaciones, selecciona las que cumplan a cabalidad en precio y calidad con lo solicitado

**Áreas intervinientes:**

- N/A

**Formatos:**

- Cotización: debidamente diligenciada con los datos completos del proveedor, precios especificados y promedio de tiempos de entrega.

**Controles ejercidos:**

- Verificar que los proveedores con los cuales se van a realizar la cotización sean reconocidos en el mercado para que proporcionen confianza a la hora de realizar la compra
- Verificar que el proveedor seleccionado si cuente con todo el material requerido para evitar sobrecostos por temas de transporte y demás

**3. Solicitud de documentos legales a proveedores**

**Descripción:**

- El jefe de compras solicita el proveedor con el que acordó la compra los documentos legales constatados en un check list ya predeterminado por el área contable para evitar cualquier inconveniente legal y que la empresa a al que se le va a comprar cumpla con los parámetros establecidos en los estatutos legales comerciales y tributarios, algunos de estos documentos son: Rut, cámara de comercio, referencia bancaria, referencias comerciales.

**Áreas intervinientes:**

- Área contable

**Formatos:**

- Check List de información de proveedores, este es indispensable para realizar el acuerdo comercial y tener la confianza legal en el proveedor, es indispensable que todos los puntos de la lista sean entregados por el proveedor para tener un mejor manejo de la infamación.

**Controles ejercidos:**

- Verificar proveedor sea alguna empresa fachada, esto por medio de los documentos legales,
- Constatar las referencias comerciales enviadas por los proveedores.
- Enviar la documentación a contabilidad para que constaten la calidad tributaria del proveedor.
- Archivar toda la documentación enviada por el proveedor en una carpeta marcada y en orden alfabético, para garantizar el acceso correcto a la información del mismo en caso de necesitarla.

**4. Acuerdos comerciales con proveedores**

**Descripción:**

- El jefe de compras una vez revisados los papeles legales enviados por el proveedor, le propone a este un acuerdo comercial que garantice un cupo de cartera y un crédito para el pago de las obligaciones, lo que garantiza un mejor flujo de disponible y mejor nivel de endeudamiento para la compañía, este proceso se realiza mayormente con las compras de alto volumen y valor en las que sería de alto riesgo empresarial pagarlas de contado.

**Áreas intervinientes:**

- Área contable

**Formatos:**

- Acuerdo comercial: en el cual se estipulan las cláusulas del contrato entre las partes detallando el cupo en cartera y los días de plazo de pago de las obligaciones, y las consecuencias que devengas del no pago de las obligaciones, descuentos por volúmenes de compra, este debe estar firmado y aprobado por las partes y los interesados

**Controles ejercidos:**

- Estudiar que los acuerdos realizados sean de beneficio para la compañía.
- Garantizar que el acuerdo cumpla con las estipulaciones legales.

**5. Elaboración de órdenes de compra****Descripción:**

- Una vez estipulado el acuerdo comercial el jefe de compras procede a realizar la orden de compra, la firma, solicita la firma del solicitante del material, y envía al proveedor la orden de compra firmada por los medios acordados

**Áreas intervinientes:**

- Las que solicitan el material, Área de montajes

**Formatos:**

- Orden de compra: debidamente diligenciada especificando: proveedor, obra que solicita, consecutivo de orden de compra, cantidades y descripción de materiales requeridos, valores según la cotización solicitada y lugar de entrega del material, con las respectivas firmas autorizadas.

**Controles ejercidos:**

- Verificar que todas las órdenes estén firmadas.
- Verificar que todas las órdenes están realizadas por el sistema para el cruce de información con las demás áreas.
- Establecer una carpeta en la cual estén todas las ordenes en físico
- Realizar seguimiento a todas las órdenes de compra emitidas, para el cumplimiento del material necesario en obra.

**Flujograma:**

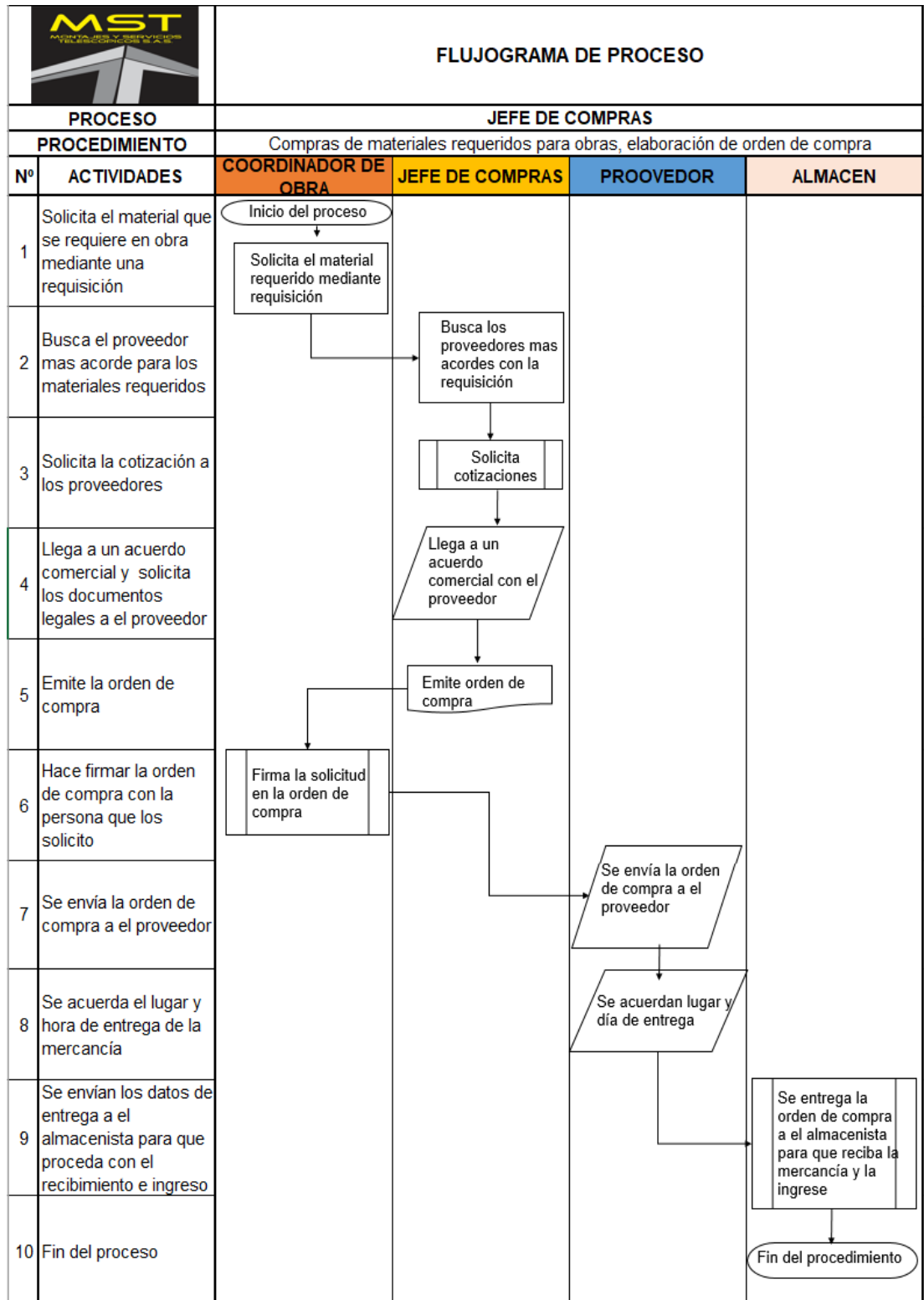



Ilustración 31. Flujograma Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>		
	<b>DIRECCION COMERCIAL</b>	<b>CODIGO: GA-MFP07</b>	
		<b>VERSION: 1</b>	
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>	
		<b>PAGINA: 1 de 1</b>	
<b>Departamento:</b>	Área Comercial		
<b>Cargo:</b>	Almacenista		
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Entradas y salidas de inventario		
<b>Objetivo:</b>	Recepcionar, almacenar y despachar los materiales y herramientas solicitadas por los procesos, manteniendo en adecuadas condiciones de control y calidad el inventario.		
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de compras		
<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Nivel Académico:</b>	Técnico- tecnólogo en procesos administrativos y de inventarios		
<b>Generalidades:</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la verificación de los insumos y equipos que ingresan al almacén como resultado de una compra</li> <li>✓ Velar por la conservación y buen estado de los insumos, herramientas y materiales en el almacén.</li> <li>✓ Ubicar los insumos, materiales y herramientas en las zonas definidas dentro del almacén</li> <li>✓ Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén</li> <li>✓ Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.</li> <li>✓ Custodiar los materiales, insumos y herramientas existentes en el almacén.</li> <li>✓ Controlar y registrar las entradas y salidas de equipos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, de acuerdo a lo establecido por la empresa.</li> <li>✓ Alistamiento de herramientas y elementos de protección personal necesarios para la realización de montajes.</li> <li>✓ Hacer apertura y cierre del almacén</li> <li>✓ Llevar los registros establecidos en los procedimientos de almacén y mantenimiento</li> <li>✓ Informar al jefe de almacén sobre las novedades presentadas con los materiales inspeccionados.</li> <li>✓ Diligenciar y llevar el control de las hojas de vida de los equipos.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS MANEJO DE ALMACEN</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>

1.	Recepción de materiales	<a href="#">Remisión</a>	N/A
2.	Entrada de Almacén	<a href="#">Entrada de Almacén</a>	AM-EA01
3.	Salida de Almacén	<a href="#">Salida de Almacén y requisición</a>	AM-SA02
4.	Manejo de inventarios	<a href="#">Recepción parcial</a>	AM-RP01

### IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

#### 7. Recepción de materiales.

**Descripción:**

- Almacén se encarga de recibir los materiales que entregan los proveedores en físico, comprobando los artículos entregados mediante la orden de compra y remisionando cada uno de ellos para proceder a dejar constancia y firma de recibido en la factura y realizar la entrada de almacén.

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras y Contabilidad

**Formatos:**

- Remisión

**Controles ejercidos:**

- Verificar que la mercancía relacionada en la orden de compra llegue en físico completa.
- Verificar el estado de la mercancía entregada, que esta no tenga anomalías.
- Realizar las respectivas observaciones y devolver la mercancía cuando este llega incompleta, demás cantidad o en mal estado
- Cerciorarse que en la remisión de la factura del proveedor se relacionen todos los artículos solicitados.
- Siempre firmar el recibido de la remisión para no presentar inconvenientes en los procesos de inventario y pago de las facturas.
- Cerciorarse que la mercancía entregada cuente con certificación de calidad por parte del proveedor

#### 8. Entrada de Almacén

- Una vez recibido el material el almacenista debe proceder a ingresarlo a el sistema utilizado por la compañía (Nadila), siempre debe hacer un nuevo ingreso por factura recibida especificando la fecha de recibimiento, el proveedor cantidad y costo de cada artículo y para que obra se va a destinar el material. Inmediatamente después del paso anterior se debe imprimir el formato de remisión interno y archivarlo por fechas en una carpeta marcada. En el momento en que alguna obra termine las herramientas y maquinarias deben volver a ingresar al inventario por lo que almacén debe tener presente estas entradas posteriores.

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras y Contabilidad

**Formatos:**

- Entrada de Almacén

**Controles ejercidos:**

- Poseer todas las entradas de almacén en físico para el control del inventario disponible
- Siempre ingresar la mercancía al sistema para el control efectivos de la misma.
- Verificar que las existencias ingresadas al sistema tengan los datos, y más específicamente la obra a destino para el control de costos por obra, en el informe de estado de resultados
- Tener acceso limitado en el módulo de inventarios del programa, del mismo modo que las claves estén en constante cambio para así evitar alteraciones en el inventario

**9. Salida de almacén****Descripción:**

- Las salidas de Almacén se dan cuando el coordinador de obra por medio de una requisición solicita el material para una obra específica en la cual se requiere, es por eso que la requisición se envía a almacén para verificar las existencias y proceder con él envío. En caso de no haber existencias de lo solicitado, almacén informa al jefe de compras para que se genere una nueva orden de compra, y proceder con él envío completo o parcial del material solicitado. Del mismo modo la salida se realiza por medio del sistema provocando un retiro de inventarios, se especifican los datos de la salida de almacén en cuanto artículos, descripción y a que obra va dirigido, se procedo a imprimir el documento y archivarlo en carpetas en orden cronológico.

**Áreas intervinientes:**

- Coordinador de obra y jefe de compras

**Formatos:**

- Salida de almacén

**Controles ejercidos:**

- Comprobar que la mercancía enviada llegue siempre completa a obra.
- Hacer firmar siempre el recibido de materiales al coordinador de obra, directamente en la salida de almacén.
- Siempre hacer descargue de inventario para el cuadro del mismo.
- Realizar él envío a tiempo de lo solicitado a obra para evitar los estancamientos en el progreso de la misma por falta de materiales.
- Siempre informar a el área de compras la falta de artículos en inventario para que no se vean afectados los tiempos de envío
- Tener en cuenta que el único encargado de solicitar materiales para obra es el coordinador de obra.

- Nunca realizar una salida de Almacén sin que exista una requisición.

## **10. Manejo de inventarios**

### **Descripción:**

- Almacén se encarga de realizar todo el manejo de inventario y de poseer un control efectivo sobre el mismo, por lo que las entradas y salidas de Almacén deben coincidir en físico con las existencias, adicionalmente debe emitir informes en relación a la ubicación de herramientas, y el control del inventario en caso de pérdidas.

### **Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras.

### **Formatos:**

- N/A

### **Controles ejercidos:**

- Hacer controles periódicos de inventarios en físico, por lo menos de las herramientas de valor representativo.
- Comprobar que las herramientas efectivamente se encuentren en obra y no se presenten pérdidas.
- Cerciorarse que las maquinas utilizadas en las obras retornen a almacén una vez terminada la obra, y hacer el respectivo informe del estado en que se recibió

### **Flujograma:**

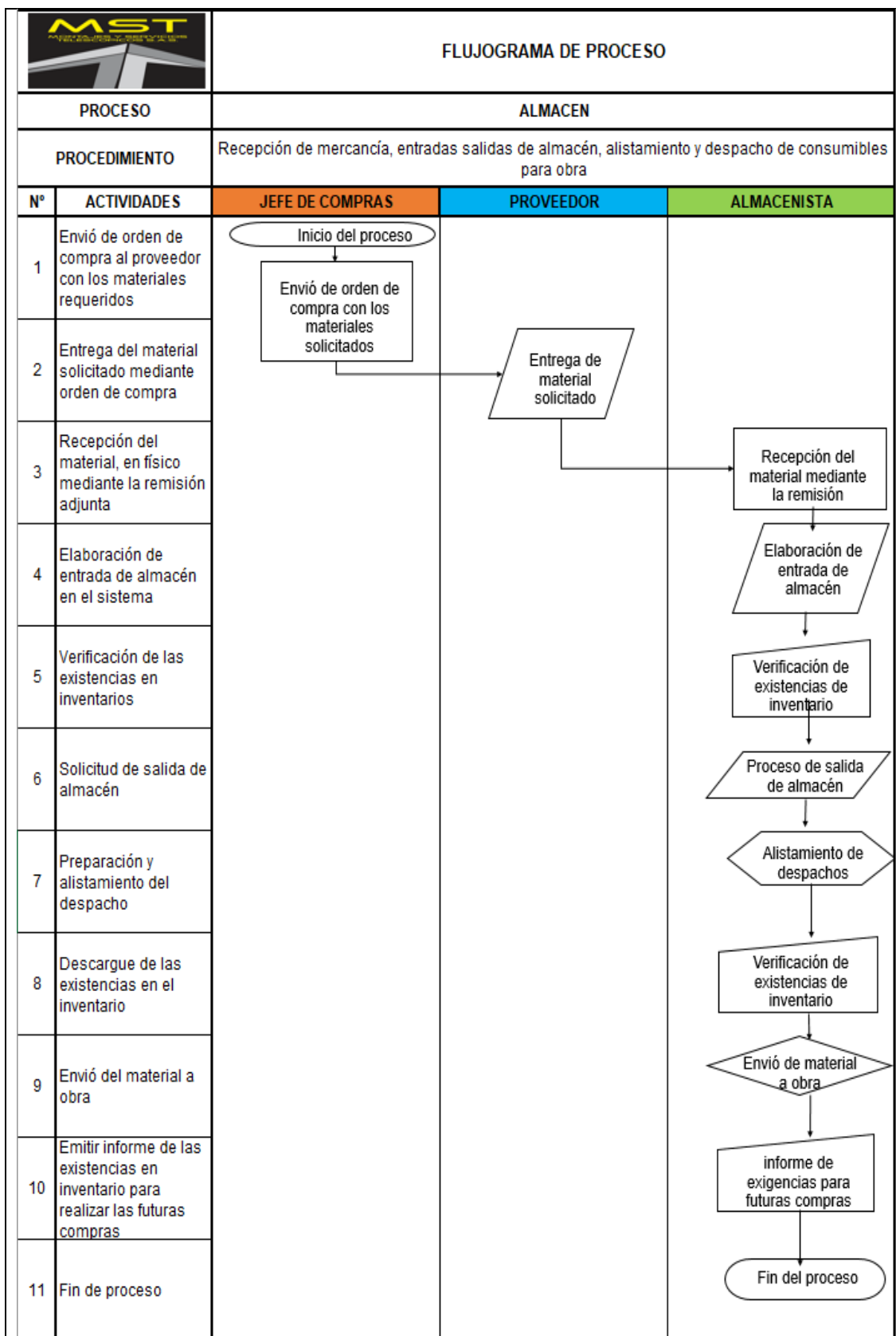



Ilustración 32. Flujograma Almacenista

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION COMERCIAL</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP08</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área Comercial
<b>Cargo:</b>	Coordinador de Mantenimiento
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Mantenimiento de recursos físicos
<b>Objetivo:</b>	Asegurar la funcionalidad de los recursos físicos mediante un sistema que permita el control de mantenimientos preventivos, correctivos y/o calibraciones, con el fin de protegerlos de daños y alargar su vida útil. De igual manera establecer y dar los parámetros necesarios para realizar las actividades de control y calibración de los dispositivos de medición utilizados en los procesos de producción.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años.
<b>Subordinados:</b>	N/A
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de compras
<b>Nivel Académico:</b>	Técnico- tecnólogo en mantenimiento de equipos
<b>Generalidades:</b>	Mantenimiento, control, identificación, verificación de equipos y herramientas físicas para su disposición en obra. Para la identificación de cada equipo, este deberá llevar un código consecutivo (alfanumérico) el cual debe ser el mismo registrado en la hoja de vida, esta identificación debe asignarse a cada equipo. Todos los mantenimientos realizados deben registrarse en la hoja de vida del equipo
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar y llevar el control de las hojas de vida de máquinas, equipos, dispositivos de medición e infraestructura.</li> <li>✓ Hacer la solicitud de mantenimientos correctivos en caso de evidenciar fallas en los equipos.</li> <li>✓ Desarrolla el mantenimiento preventivo básico de la maquinaria.</li> <li>✓ Programar mediante cronograma, los mantenimientos preventivos y/o calibraciones de las máquinas, equipos, y dispositivos de medición, llevando el control en las hojas de vida.</li> <li>✓ Programar las calibraciones anuales de los dispositivos de medición.</li> </ul>	

- ✓ Atender las solicitudes de los mantenimientos correctivos de la maquinaria y/o equipos, verificarlos y determinar si es posible reparar por un personal interno o remitirlos a un personal externo (proveedor).

**PROCEDIMIENTOS MANEJO DE COORDINADOR DE MANTENIMIENTO**

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Mantenimiento preventivo	<a href="#">Cronograma anual de mantenimiento, hoja de vida de equipos, solicitud de mantenimiento</a>	MT-CMC01 MT-HVE01 MT-SM01
2.	Mantenimiento correctivo	<a href="#">Cronograma anual de mantenimiento, hoja de vida de equipos, solicitud de mantenimiento</a>	MT-CMC01 MT-HVE01 MT-SM01
3.	Calibración y verificación	<a href="#">Cronograma anual de mantenimiento, hoja de vida de equipos, solicitud de mantenimiento</a>	MT-CMC01 MT-HVE01 MT-SM01

• **Mantenimiento preventivo**

**Descripción:**

El Coordinador de Mantenimiento debe mantener los dispositivos en condiciones específicas para su finalidad, es por esto que debe realizar mantenimientos preventivos de máquinas y equipos los cuales debe programar periódicamente para asegurar el óptimo rendimiento de los equipos basándose en aspectos como: las fichas técnicas, hojas de vida del equipo, o recomendación del proveedor. El coordinador de mantenimiento informa al jefe de compras de la realización del mantenimiento mediante el formato establecido en dado caso en que él no pueda cubrir el mantenimiento a realizar, el jefe de compras busca una persona externa para la realización del mismo.

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras

**Formatos:**

- Solicitud de mantenimiento y cronograma de mantenimiento, hoja de vida de los equipos

**Controles ejercidos:**

- Según el historial de cada equipo el coordinador de mantenimiento debe estar pendiente de los aspectos como: vida útil, estado actual, cantidad de mantenimientos realizados, para hacer la solicitud del mantenimiento preventivo.
- El coordinador de mantenimiento deberá realizar la programación de los mantenimientos y calibración cronograma

**2. Mantenimiento correctivo**

**Descripción:**

Los mantenimientos correctivos se realizarán cuando los equipos y herramientas requieran una reparación para poder continuar con su uso, en obra deben informar a el Coordinador de Mantenimiento acerca de la falla del mismo, este debe solicitar su traslado inmediato o ir a la obra para comprobar la gravedad del daño.

El coordinador debe reportar la gravedad de la falla a el jefe de compras en el mediante el formato designado, se puede presentar dos situaciones:

1.El equipo tiene solución: se realiza el mantenimiento, se informan las fallas y las soluciones dadas en la hoja de vida del equipo, en caso de que el Coordinador de Mantenimiento no tenga la capacidad de repararlo debe solicitar a el jefe de compra servicios externos

2. El equipo no tiene reparación: igualmente se debe dejar constancia en el reporte e informar a almacén para que el equipo se de en baja en inventarios

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras, almacén

**Formatos:**

- Solicitud de mantenimiento, hojas de vida de los equipos, comprobante de dada de baja

**Controles ejercidos:**

- En la hoja de vida siempre presenta los reportes ejercidos a los equipos
- Al tomar la decisión de dar de baja algún equipo se debe pedir a almacén que imprima el comprobante de dada de baja del sistema y anexarlo a la hoja de vida del equipo
- Siempre tener en cuenta la realización de los mantenimientos, para así evitar inconveniente s a la hora de utilizar las herramientas

**3. Calibración y verificación**

**Descripción:**

Los dispositivos de seguimiento y medición deben calibrarse por lo menos cada año o según recomendación del fabricante, estas calibraciones deben realizarse para asegurar la conformidad de las medidas realizadas con dichos dispositivos.

Las verificaciones o calibraciones realizadas a cada dispositivo deben registrarse en su respectiva hoja de vida.

Cuando no se disponga de personal interno para realizar las calibraciones y verificaciones se solicitará el servicio a externos.

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de compras

**Formatos:**

- Solicitud de mantenimiento, hojas de vida de los equipos.

**Controles ejercidos:**

- Verificar que para la calibración externa que se realice el proveedor tenga el certificado de calibrador y emita certificados de los equipos una vez realizada la calibración y estos sean según la ley lo dicta.
- Siempre disponer de los certificados de calibración en físico en caso de interventorías en obra.

**Flujograma:**

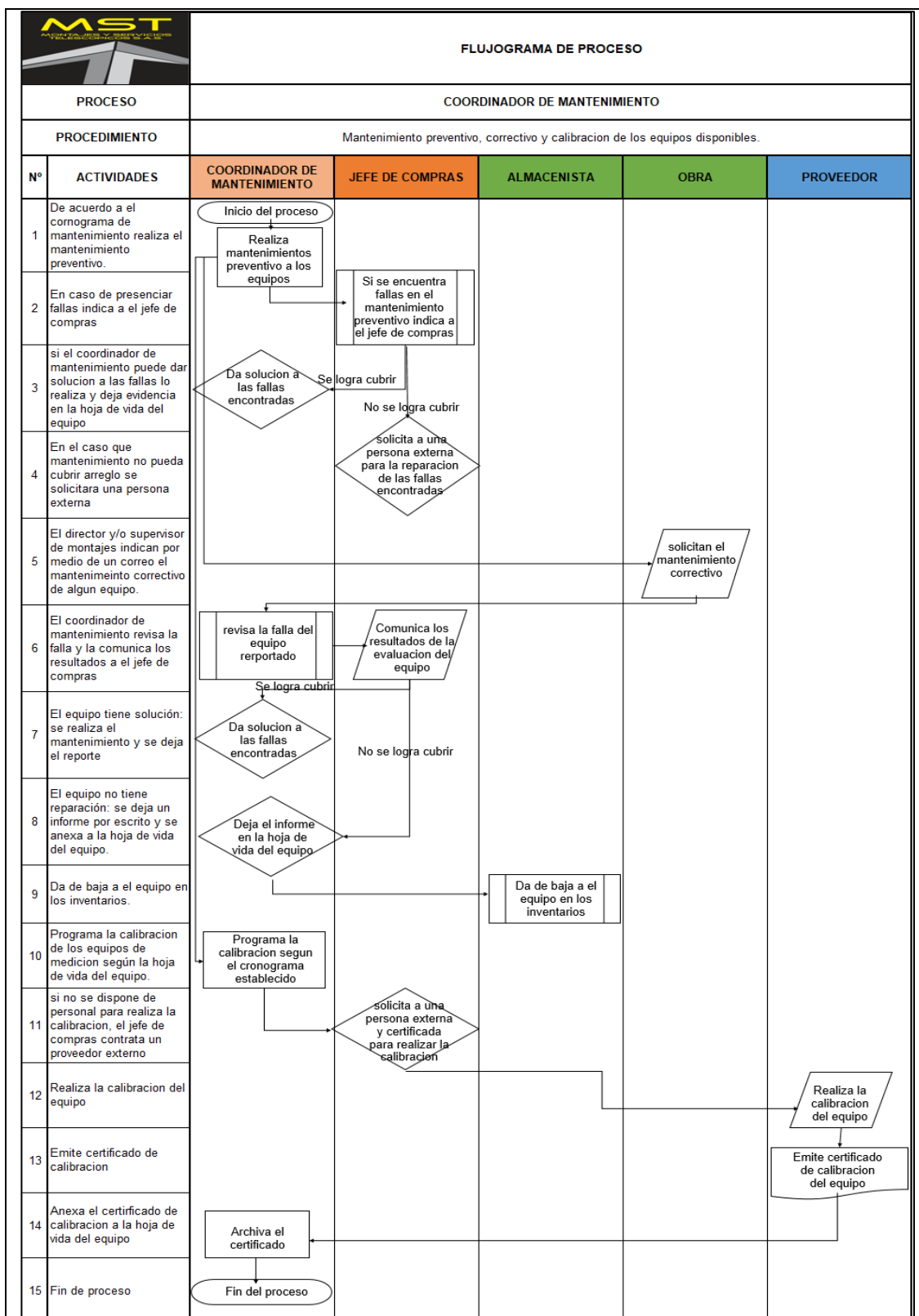



Ilustración 33. Flujoograma Coordinador de Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.1.3 Dirección de Montajes

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>		
	<b>DIRECCION MONTAJES</b>	<b>CODIGO: GA-MFP09</b>	
		<b>VERSION: 1</b>	
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>	
		<b>PAGINA: 1 de 1</b>	
<b>Departamento:</b>	Área de Montajes		
<b>Cargo:</b>	Director de Montajes		
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Dirección del montaje de la obra		
<b>Objetivo:</b>	Organizar todos los proyectos, revisión de proyectos en ejecución; distribución de personal y diferentes recursos en cada uno de los proyectos.		
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 3 años.		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia.		
<b>Subordinados:</b>	Supervisor de obra		
<b>Nivel Académico:</b>	Profesional titulado en Ingeniería Civil y/o Arquitectura		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la planeación del montaje</li> <li>✓ Evaluar recursos y equipos para el montaje.</li> <li>✓ Administración de recursos y Personal para el montaje</li> <li>✓ Estimar tiempos para el montaje.</li> <li>✓ Organizar los procedimientos de montaje según cada proyecto.</li> <li>✓ Atender y solucionar problemas durante el montaje</li> <li>✓ Dirigir reuniones en obra.</li> <li>✓ Hacer llamados de atención al personal.</li> <li>✓ Seguimiento a la ejecución del montaje</li> <li>✓ Verificar que se cumpla con los estándares de calidad del proyecto</li> <li>✓ Coordinar y verificar programación de los equipos de izaje para los diferentes proyectos</li> <li>✓ Suplir las actividades del coordinador de obra en los casos en los que este cargo no esté incluido en los requisitos del contrato.</li> <li>✓ Asignar los equipos de montaje de acuerdo a los requerimientos de cada obra.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS COORDINADOR DE OBRA</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Programación detallada del montaje	Programación de montaje	DM-PM01
2.	Acta de inicio del montaje	Acta de inicio	DM-AIO01
3.	Solicitud de equipos, insumos, herramientas y consumibles	Requisición	CP-RQ01
4.	Ejecución de los trabajos en obra	N/A	N/A

## **1. Programación detallada del montaje**

### **Descripción:**

- El director de montajes elabora la programación detallada del montaje en donde contempla los tiempos y recursos establecidos para la entrega del Montaje. Para realizar esta actividad es necesario tener el presupuesto, planos de montajes y pesos de los elementos entregados previamente por el cliente. Esta programación debe ser remitida al cliente para su aprobación.

### **Áreas intervinientes:**

- Área de montajes, personal operativo.

### **Formatos:**

- Programación de montaje: en esta programación se detallan todos los aspectos relevantes del montaje de la obra como tiempos, personal, ubicación, valores y pesos de la estructura. Esta programación es la base para dar inicio a los trabajos de obra.

### **Controles ejercidos:**

- Dentro de la programación del montaje el director de montajes deberá tener en cuenta todos los aspectos necesarios para el desarrollo adecuado de la obra sin que se presenten alteraciones en el cronograma establecido.
- En el caso que el cliente no esté de acuerdo con la programación realizada se deberá convocar un comité de obra y acordar la programación entre ambas partes

## **2. Acta de inicio de montaje**

### **Descripción:**

- El director de montajes debe revisar las instalaciones con el objeto de verificar las condiciones iniciales de la locación. Si encuentra algún tipo de novedad al respecto debe informar al cliente y tomar registro fotográfico. Si se cumplen los requisitos establecidos en el contrato para iniciar labores el Coordinador de obra gestiona el Acta de inicio de obra con el cliente.

### **Áreas intervinientes:**

- Área de montajes, personal operativo.

### **Formatos:**

- Acta de inicio de obra: deberá contener las especificaciones del lugar fecha, hora, numero de proyecto y numero de contrato al que se le

dará ejecución, el día que se emita deberá estar presente un representante del cliente para que firme como testigo del inicio del proyecto

**Controles ejercidos:**

- En el acta de inicio describir específicamente cuando se da inicio a la obra y las condiciones alternas que se encuentren.
- Siempre tener las actas de inicio firmadas por el cliente
- Archivar las actas de inicio en original, en la carpeta del proyecto respectivo.

**3. Solicitud de equipos, insumos, herramientas y consumibles**

**Descripción:**

El director de montajes define los equipos de izaje requeridos para el proyecto, evalúa la disponibilidad de equipos propios o el suministro por un externo. El Coordinador de obra debe generar la requisición de los consumibles y herramientas solicitados por el director de montajes y entregarla a el jefe de compras para que en coordinación con Almacén envíen las herramientas necesarias que el director de montajes necesita para ejecutar la obra.

**Áreas intervinientes:**

- Área comercial, coordinador de obra

**Formatos:**

- Requisición de material el coordinador de obra la envía al jefe de compras.
- Hoja de vida de los equipos: allí se verifica la disponibilidad de los equipos necesarios para obra.

**Controles ejercidos:**

Tener control detallado a cerca del presupuesto de obra para no sobrepasar los costos designados, en compra de materiales  
Solicitar a almacén que los mantenimientos de los equipos se encuentren al día para no tener inconvenientes con el uso de estas herramientas

**4. Ejecución de los trabajos en obra**

**Descripción:**

- La ejecución de estos trabajos debe ser liderada por el director de montajes y ejecutada por el supervisor de obra y/o oficial conforme al procedimiento de montaje entregado y aprobado por el cliente y planos de montaje entregados por el Coordinador de obra.

- El director de montajes será el encargado de la distribución de personal de acuerdo a los frentes de trabajo requeridos para la ejecución de las actividades.
- igualmente debe realizar supervisión y acompañamiento al desarrollo de las actividades en pro del cumplimiento de la programación de obra

**Áreas intervinientes:**

- Área comercial, facturación, coordinador de obra

**Formatos:**

- N/A

**Controles ejercidos:**

- El director de montajes deberá hacer seguimiento al cumplimiento de la programación de montaje y plantear planes de contingencia en los casos que se presenten desviaciones con lo allí descrito
- Deberá comunicar al área de proyectos acerca de cualquier anomalía en la obra para que se convoque a comité con el cliente.
- El director de montajes estará en la facultad de emitir informes acerca del rendimiento del personal.

**Flujograma:**

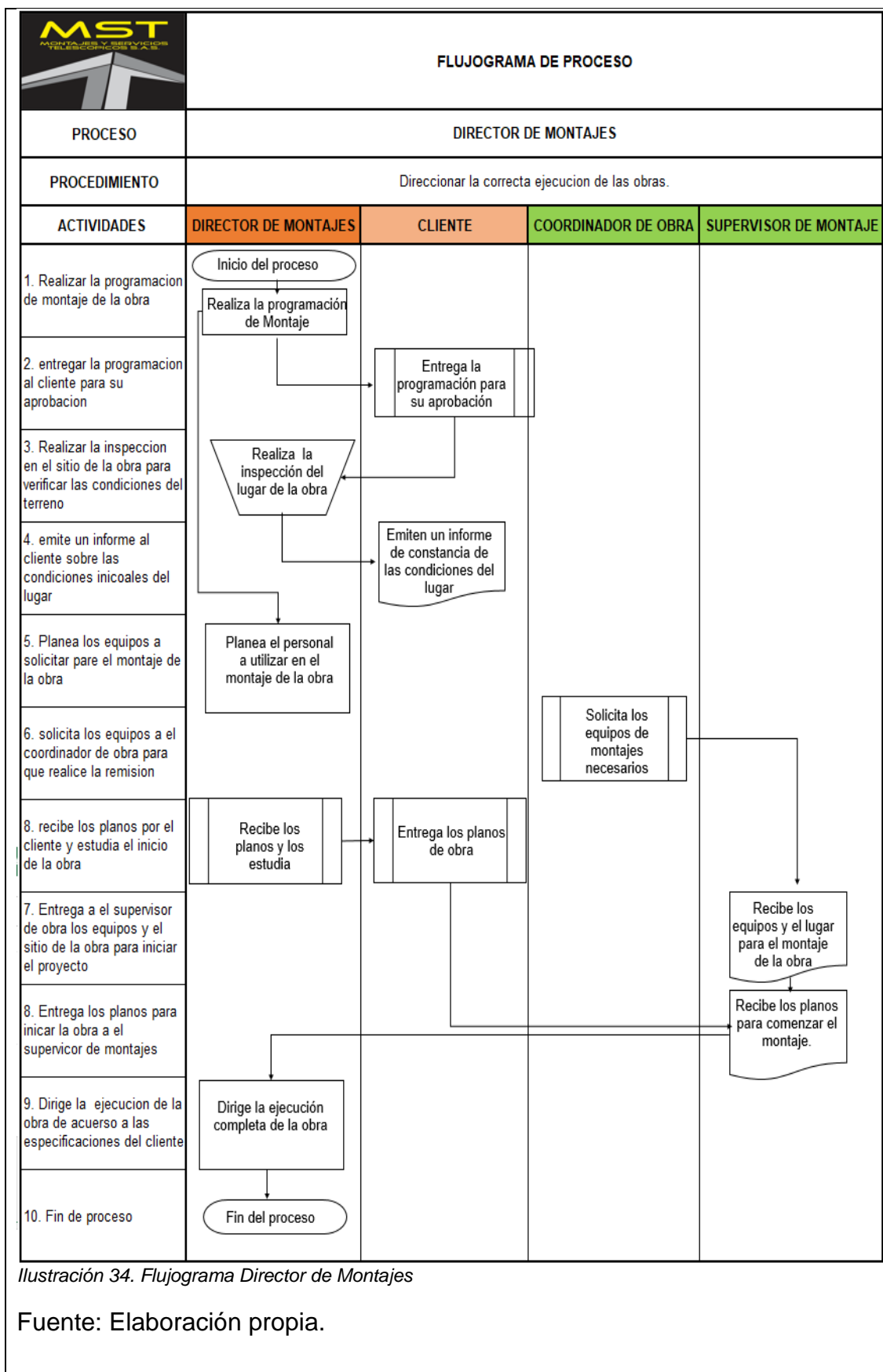



Ilustración 34. Flujograma Director de Montajes

Fuente: Elaboración propia.

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>DIRECCION MONTAJES</b>	<b>CODIGO: GA-MFP10</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>	
<b>Departamento:</b>	Área de Montajes	
<b>Cargo:</b>	Supervisor de Montajes	
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Supervisión de ejecución de obra	
<b>Objetivo:</b>	Supervisar que la obra se ejecute de acuerdo a las especificaciones y requisitos descritos en el plan de calidad de montaje, dando adecuado manejo a los recursos disponibles, a fin de cumplir con los tiempos pactados en el cronograma general de obra.	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 3 años.	
<b>Jefe inmediato:</b>	Director de montajes	
<b>Subordinados:</b>	Operativos de obra	
<b>Nivel Académico:</b>	Estudiante en Ingeniería Civil y/o Arquitectura de mínimo 5 semestre en adelante	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear recursos y personal a utilizar en el proyecto</li> <li>✓ Supervisar y verificar el cumplimiento del procedimiento de Montajes</li> <li>✓ Hacer seguimiento permanente al desarrollo de las obras en montaje, de acuerdo a las especificaciones, los requisitos y el cronograma de trabajo establecido.</li> <li>✓ Brindar apoyo a los coordinadores de obra, para el control de los trabajos en campo por parte de los subcontratistas.</li> <li>✓ Garantizar el cumplimiento del cronograma de trabajo para el montaje de las obras asignadas.</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial establecidas por la organización.</li> <li>✓ Coordinar, controlar y verificar el cumplimiento oportuno y adecuado de todas las actividades asignadas al personal a su cargo.</li> <li>✓ Reportar oportunamente el resultado del desarrollo de sus actividades e inconvenientes que se puedan derivar de las mismas a su jefe inmediato.</li> <li>✓ Utilizar de manera adecuada y óptima los recursos que la organización le proporciona para la ejecución de sus labores</li> <li>✓ Analizar y revisar la documentación de los proyectos a cargo (planos, especificaciones, cronogramas y memorandos internos).</li> <li>✓ Organizar las personas en las labores de acuerdo al cargo de cada quien.</li> <li>✓ Recibir la estructura metálica, verificar su estado y cantidad de acuerdo a la remisión.</li> <li>✓ Definir las prioridades de despacho de estructuras de acuerdo a la secuencia de montaje de cada proyecto.</li> <li>✓ Verificación y control de las necesidades en insumos y consumibles</li> <li>✓ Impartir instrucciones claras al personal para la realización de tareas.</li> </ul>		

- ✓ Control de asistencia del personal, horarios y novedades de nómina. (Manejar planillas, permisos, ausencias).
- ✓ Reportar al Jefe Inmediato el personal que no cumple con el perfil del cargo.
- ✓ Divulgación Charlas Informativas del estado del proyecto al personal

### PROCEDIMIENTOS COORDINADOR DE OBRA

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Solicitud de personal a recursos humanos	Correo Electrónico de Solicitud	N/A
2.	Distribución de personal en cargos a desempeñar	N/A	N/A
3.	Recibimiento de material que llega a obra	Remisión	N/A
4.	Supervisar y coordinar la ejecución de actividades	N/A	N/A

#### 1. Solicitud de personal a recursos humanos

##### Descripción:

- Una vez el director de montajes en conjunto con el coordinador de obra hayan elaborado el procedimiento específico para el montaje, según lo proyectado el director de montajes solicita a la jefe de recursos humanos el personal que necesitara con por lo menos una semana de anticipación, la solicitud se debe realizar por medio de correo electrónico.

##### Áreas intervinientes:

- Recursos humanos.

##### Formatos:

- N/A, El correo electrónico de solicitud es la constancia que se deja del procedimiento.

##### Controles ejercidos:

- Siempre tener presentes los cargos que se van a usar en el montaje de la obra para no incurrir en gastos de contratación extras.
- En el caso en que el personal enviado no cumpla con el perfil solicitado se enviara un correo a recursos humanos para encontrar la persona idónea.

#### 2. Distribución de personal en cargos a desempeñar

##### Descripción:

- Una vez recursos humanos contrata a el personal requerido lo envía a obra, el director de montajes los recibe y de acuerdo a el perfil de cada uno lo ubica en el cargo operativo, el director de montajes debe dar instrucciones claras y capacitación a cada persona que ingrese antes de que desempeñe cualquier responsabilidad, y debe asegurarse que recursos humanos haya entregado dotación y equipo de seguridad completa.

**Áreas intervinientes:**

- Recursos humanos.

**Formatos:**

- N/A,

**Controles ejercidos:**

- El personal no podrá ejercer ninguna función si no tiene su equipo de protección personal
- Para el personal que desempeña cargos en alturas es necesario que cuente con su curso en alturas de acuerdo al nivel requerido vigente.
- Si el personal no cumple con el horario o presenta conductas no aceptadas el director de montajes deberá generar un informe con destino a recurso humano y definir el actuar que mejor le convenga para el desarrollo de la obra.

**3. Recibimiento de material que llega a obra**

**Descripción:**

- Una vez el Director de montajes solicita mediante la requisición el material a el jefe de compras y este se encarga de coordinar el envío de materiales a obra, el proveedor entrega lo solicitado mediante una remisión, es responsabilidad del supervisor de montajes recibir el material y comparar que lo solicitado sea lo que el proveedor entrega, además de evaluar el estado de los materiales, si la entrega esta correcta el supervisor de montajes firma la remisión adjunta y le entrega una copia a el proveedor para la radicación de la factura en la oficina administrativa.

**Áreas intervinientes:**

- Compras

**Formatos:**

- Remisión: es el documento que entrega el proveedor con la mercancía para que el supervisor de montajes realice el recibimiento y se deje constancia de la entrega.

**Controles ejercidos:**

- El único documento que debe recibir el supervisor de montajes es la remisión, nunca se podrán recibir facturas en obra.
- En caso que el supervisor note que la mercancía presenta mal estado o no es la solicitada deberá devolver el material a el proveedor y no firmara la remisión adjunta

**4. Supervisar y coordinar la ejecución de actividades**

**Descripción:**

- El director de montajes a través del cronograma de obra deberá establecer con su equipo de trabajo la mejor distribución del tiempo para cumplir con las metas y que los avances de obra se den en los tiempos correctos. Es por ello que en una planilla deberá registrar el avance del personal en obra, monitoreando al mismo tiempo el trabajo realizado por el personal.

**Áreas intervinientes:**

- Recursos humanos.

**Formatos:**

- Planilla de entrega de avances, en esta planilla se deberá registrar el avance de la obra por etapas y el cumplimiento de las mismas, se enviará al coordinador de obra para que realice las actas de avance y se proceda a la facturación de las etapas

**Controles ejercidos:**

- Cuando se requiera se deberán solicitar horas extras a el área de recursos humanos, y el supervisor de montajes deberá llevar el control de las planillas de tiempos de horas extras, para su respectiva liquidación.
- En el caso de cualquier interrupción u anomalía en obra se deberá comunicar inmediatamente al director de proyectos lo sucedido y retomar el montaje en tiempos prudentes para no afectar los cronogramas establecidos.

**Flujograma:**

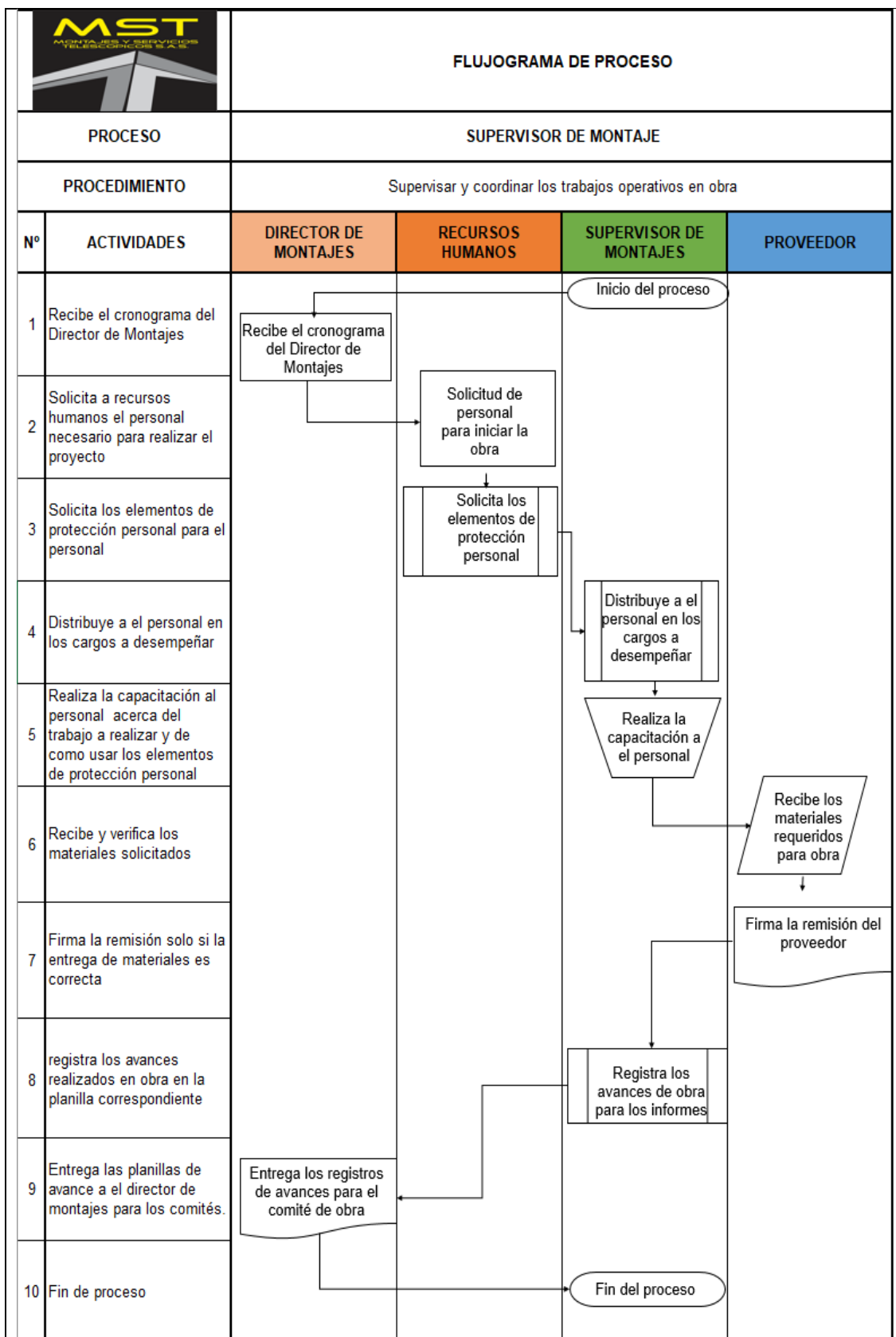


Ilustración 35. Flujoograma Supervisor de Montaje

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.1.4 Dirección de Proyectos

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION DE PROYECTOS</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP11</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área de Montajes
<b>Cargo:</b>	Director de proyectos
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Entradas y salidas de inventario
<b>Objetivo:</b>	Administrar a nivel interno y con el cliente la ejecución y control del Proyecto, verificando la realización de las actividades en los tiempos especificados, optimizando los gastos y evaluando el resultado del proyecto para establecer mejoras continuas.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 5 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia
<b>Subordinados:</b>	Coordinador de obra
<b>Nivel Académico:</b>	Profesional en Ingeniería civil, mecánica, industrial o afines
<b>Generalidades:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la planeación de los proyectos</li> <li>✓ Hacer seguimiento al cumplimiento de las etapas del proyecto de acuerdo a lo planificado.</li> <li>✓ Realizar el seguimiento y control del cronograma de los proyectos, verificar la realización de actividades en los tiempos y con los recursos establecidos, realizar y distribuir adecuadamente los informes y actas de avance y reuniones con el análisis de ruta crítica y actividades relevantes.</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de los recursos y tiempos establecidos en la planificación inicial para el desarrollo de proyectos y montajes.</li> <li>✓ Asegurar que existen canales de comunicación con el cliente que permiten conocer sus necesidades e inquietudes a tiempo.</li> <li>✓ Realizar la revisión técnica, comercial y administrativa de las cotizaciones y acuerdos con el cliente.</li> <li>✓ Mantener contacto directo con el cliente durante la ejecución del proyecto.</li> <li>✓ Hacer la entrega formal del proyecto por medio de acta, verificando que se hayan cumplido todos los requisitos pactados con el cliente.</li> <li>✓ Hacer la evaluación técnico- económica del proyecto para establecer acciones que permitan mejorar en los aspectos detectados como débiles o con fallas durante todas las fases del proyecto desde la cotización hasta la entrega y facturación.</li> <li>✓ Liderar y fomentar el cumplimiento de los procesos, planes de calidad, presupuestos y tiempos establecidos para el proyecto.</li> </ul>	

<b>PROCEDIMIENTOS DIRECTOR DE PROYECTOS</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Realizar el cronograma.	Cronograma de ejecución de obra	DP-CM01
2.	Seguimiento al cumplimiento de las etapas del proyecto.	Actas de avance	N/A
3.	Revisión técnica y comercial de cotizaciones	Cotizaciones y ofertas	N/A
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO</b>			
<p><b>1. Realizar el cronograma</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez se adjudica el contrato el director de proyectos cumple con la organización a nivel general, y se comunica con el cliente para especificar los tiempos de entrega, luego de coordinar los tiempos establece en el formato el cronograma de obra y convoca a un comité con los líderes de procesos de las áreas y el coordinador de la obra para designar las responsabilidades de cada uno.</li> <li>• El cronograma de trabajo debe contener las etapas de todo el proyecto incluyendo en las que participa cada proceso de la organización.</li> </ul> <p><b>Áreas intervinientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial, coordinador de obra</li> </ul> <p><b>Formatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de obra: se especifican la etapa del montaje y los tiempos que se van a emplear para desarrollar cada etapa</li> </ul> <p><b>Controles ejercidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cronograma de obra debe coordinar con las especificaciones del contrato con el cliente.</li> <li>• El director de proyectos deberá entregar a cada área interviniente el cronograma de obra, esta es la herramienta para la ejecución completa de la obra por lo que se debe socializar y compartir adecuadamente</li> </ul> <p><b>2. Seguimiento al cumplimiento de las etapas del proyecto</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez se da por acepta el acta de inicio del proyecto y comienza su ejecución, el director de proyectos realiza el correspondiente seguimiento al cronograma especificado para cumplir con los tiempos de entrega de la obra, para esto solicita informes junto con el coordinador de obra a el área de montajes y evalúa el alcance de la obra en la etapa en ejecución. Además, debe poseer una comunicación</li> </ul>			

constante con el cliente para conocer su punto de vista en cuanto al avance y no se presenten interrupciones en obra.

- El director de proyectos debe programar reuniones de trabajo semanales con los directores de cada proceso de la empresa para la realización del seguimiento, control y análisis de la situación de cada proyecto y determinar así las acciones a seguir tomando como referencia el Cronograma del proyecto. Estas reuniones con la descripción de los avances del proyecto deben quedar evidenciadas por medio de acta.
- Para esta reunión los directores de cada proceso deben presentar los porcentajes de avance de los trabajos para que con esta información el director de proyectos realiza el control de los proyectos.

#### **Áreas intervinientes:**

- Área de montajes, coordinador de obra

#### **Formatos:**

- Cronograma de obra: se especifican la etapa del montaje y los tiempos que se van a emplear para desarrollar cada etapa

#### **Controles ejercidos:**

- Evaluar el grado de contingencia y respuesta cuando se presentan retrasos en obra, para que no se vean afectadas las entregas del proyecto y el sobre costo en el montaje de la obra
- El director de proyectos debe velar porque cada proceso involucrado en la ejecución, cumpla con el cronograma del proyecto.
- Cualquier cambio a las condiciones inicialmente pactadas de orden contractual, técnico, logístico que se produzcan durante la ejecución del proyecto, deben ser aprobadas por el director de proyectos.
- Cuando los cambios son por solicitud del cliente estos serán registrados en actas o comunicados externos y se deberán archivar en la carpeta del proyecto.
- Cuando el proyecto demande la consecución de subcontratistas es responsabilidad del personal de proyectos gestionar su contratación

### **3. Revisión técnica y comercial de cotizaciones:**

#### **Descripción:**

- Cuando el área comercial reciba cotizaciones de clientes, el director de proyectos deberá evaluar las condiciones de la cotización o de la oferta en cuanto a criterios de peso, valor, y capacidad de montajes. Deberá emitir mediante un informe mediante el cual explique las razones por las que se puede o no hacer el proyecto. En caso de aprobar las cotizaciones deberá remitir al área comercial para la preparación de documentación.

**Áreas intervinientes:**

- Área Comercial

**Formatos:**

- Cronograma de obra: se especifican la etapa del montaje y los tiempos que se van a emplear para desarrollar cada etapa

**Controles ejercidos:**

- Evaluar a fondo la capacidad de entrega y distribución del montaje.
- Evaluar la disponibilidad de equipos para los proyectos a realizar.

**Flujograma:**

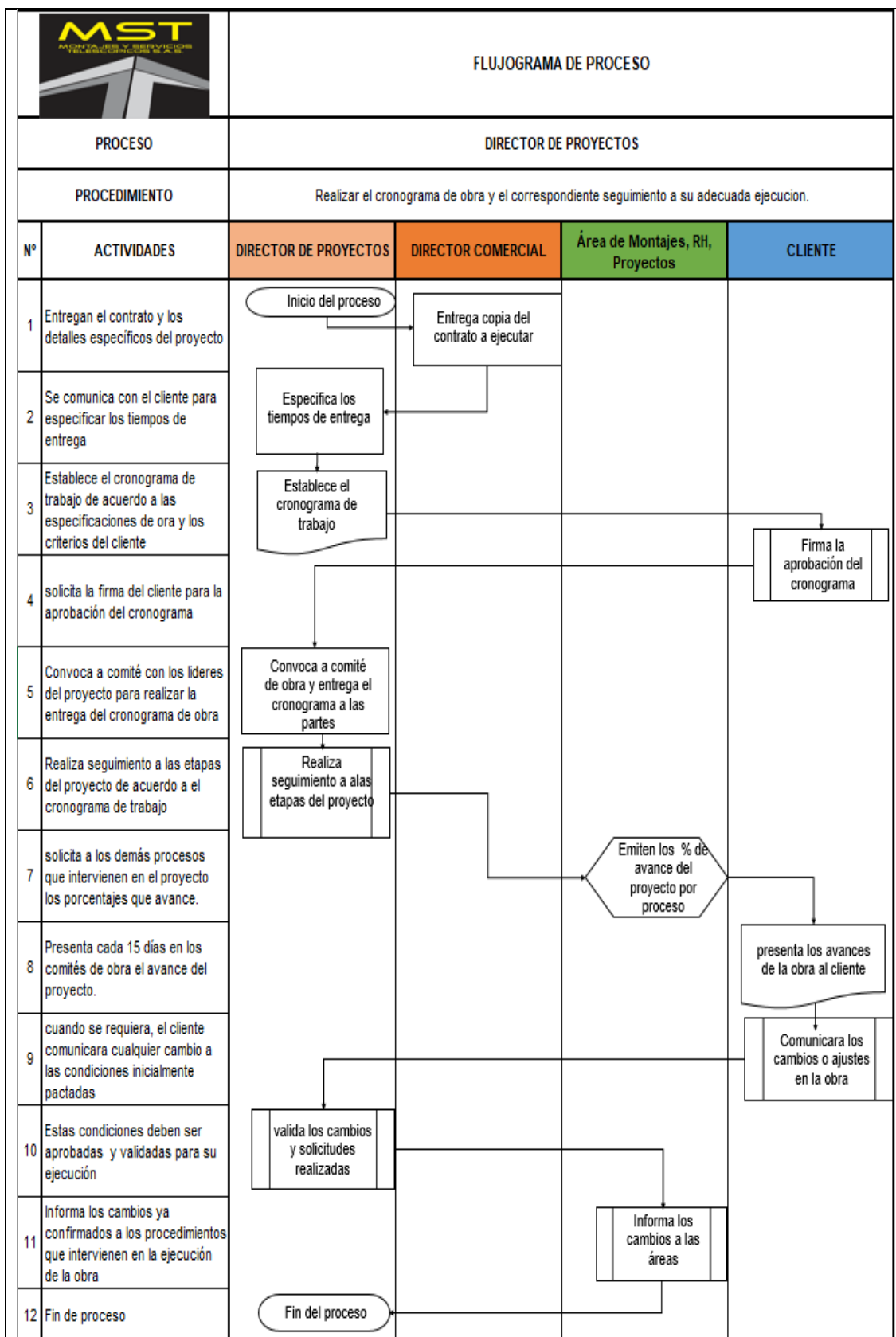



Ilustración 36. Flujograma Director de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION DE PROYECTOS</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP12</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Área de Montajes
<b>Cargo:</b>	Coordinador de obra
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Seguimiento al desarrollo de la obra
<b>Objetivo:</b>	Dirigir y coordinar las obras adjudicadas a la empresa
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 5 años.
<b>Jefe inmediato:</b>	Director de proyectos
<b>Subordinados:</b>	N/A
<b>Nivel Académico:</b>	Profesional titulado en Ingeniería Civil y/o Arquitectura
<b>Generalidades:</b>	Garantizar que el desarrollo de obra se lleve a cabo correctamente, dirigiendo los trabajos administrativos en campo para el cumplimiento de los resultados pactados con el cliente.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hacer seguimiento permanente al desarrollo de las obras de acuerdo a las especificaciones, los requisitos y el cronograma de trabajo establecido.</li> <li>✓ Llevar el control de los trabajos en campo por parte de los subcontratistas.</li> <li>✓ Garantizar el cumplimiento del cronograma de trabajo de las obras asignadas.</li> <li>✓ Coordinar, controlar y verificar el cumplimiento oportuno y adecuado de todas las actividades asignadas al personal a su cargo.</li> <li>✓ Reportar oportunamente el resultado del desarrollo de sus actividades e inconvenientes que se puedan derivar de las mismas a su jefe inmediato.</li> <li>✓ Analizar y revisar la documentación de los proyectos a cargo (planos, especificaciones, cronogramas y memorandos internos).</li> <li>✓ Controlar el presupuesto de montaje</li> <li>✓ Realizar acta de cumplimiento de la programación del montaje</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de los controles de calidad</li> <li>✓ Diligenciamiento de los registros establecidos en el procedimiento de montajes</li> <li>✓ Realizar seguimiento al cumplimiento de las especificaciones para el montaje</li> <li>✓ Realizar las actas de avance de obra</li> <li>✓ Realizar el acta de recibo de obra</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS COORDINADOR DE OBRA</b>	

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Control de presupuesto de obra	Presupuesto de obra	N/A
2.	Acta de cumplimiento de programación	Acta de comité de obra	N/A
3.	Realizar acta de avance de obra	Acta de avance de obra	N/A
4.	Realizar acta de recibido de obra	Acta de recibido de obra	N/A
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO</b>			
<p><b>6. Control de presupuesto de obra</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez adjudicado un contrato de montaje de estructura el Director comercial realiza entrega del Memorando de inicio del proyectos con sus respectivos anexos divulgando a los involucrados, el alcance y descripción del proyecto, una vez entregado el memorando el director de proyectos establece el cronograma y presupuesto destinado, con esta información el coordinador de obra procede a realizar el control de los gastos de obra, estos mano de obra, materiales requeridos, gastos de sustentación del personal.</li> </ul> <p><b>Áreas intervinientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director comercial, director de proyectos, compras, recursos humanos</li> </ul> <p><b>Formatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto de obra: realizado por el director de proyectos mediante el cual el coordinador de obra controla que se cumpla correctamente.</li> <li>Requisición de solicitud de material: estipulando la obra para la cual se requiere el material, describiendo por cantidades y nombres claros los materiales requeridos y especificando correctamente el tiempo de entrega o la urgencia del material.</li> </ul> <p><b>Controles ejercidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Semanalmente el Coordinador de obra debe presentar los avances de montaje en los comités de proyectos especificando el avance real versus el proyectado, así como las novedades presentadas durante su ejecución.</li> </ul> <p><b>7. Acta de avance de obra</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El procedimiento comienza con el cronograma de obra es entregado por el director de proyectos en el comité de inicio de obra, en donde se especifican las etapas del proyecto con sus fechas, en donde se deberá realizar el acta de avance, el Coordinador de obra debe</li> </ul>			

generar y gestionar la aprobación de las actas de avance de obra y de subcontratistas según lo definido en el contrato para que se realice la respectiva facturación y realizar seguimiento al pago de las correspondientes facturas.

- Una vez que se realiza el acta de avance, esta deberá hacerse firmar por el director del proyecto, el coordinador del proyecto y el responsable por parte del cliente
- El acta firmada se enviará al área de facturación para que procedan a realizar la factura por los avances ya realizados en obra

**Áreas intervinientes:**

- Director del proyecto, Facturación, cartera

**Formatos:**

- Acta de avance de obra: en donde se especificará las condiciones originales del contrato vs. lo ejecutado en las etapas de corte de obra.

**Controles ejercidos:**

- Todas las actas de avance deben estar firmadas por el representante del cliente para tener seguridad que ambas partes están de acuerdo en lo avanzado y se pueda proceder a facturar.
- Las actas de avance se deben enviar en original al área de facturación para que en la factura realizada se envíe una copia al cliente como soporte.
- Se deberá archivar cada acta de avance generada de las etapas correspondientes en la carpeta del proyecto en físico.

**8. Acta de final entrega de obra**

**Descripción:**

- Una vez terminada la obra con las especificaciones del contrato el coordinador de obra realiza el acta final de entrega, en donde especifica el cumplimiento de lo pactado con el cliente.
- Esta acta se deberá firmar por el coordinador y director de proyectos y el cliente en aprobación de la entrega.

**Áreas intervinientes:**

- Director de proyectos.

**Formatos:**

- Acta final de entrega: allí se deberán estipular las cantidades entregadas, el valor final, los saldos adeudados (si es el caso), el número de contrato y el día en que se firma el acta.

**Controles ejercidos:**

- Los datos contenidos en el acta final deben ser correctos respecto al contrato.
- Todas las actas finales deben tener la firma del cliente.
- Todas las actas firmadas en original deben estar archivadas en una carpeta por proyecto

**Flujograma:**

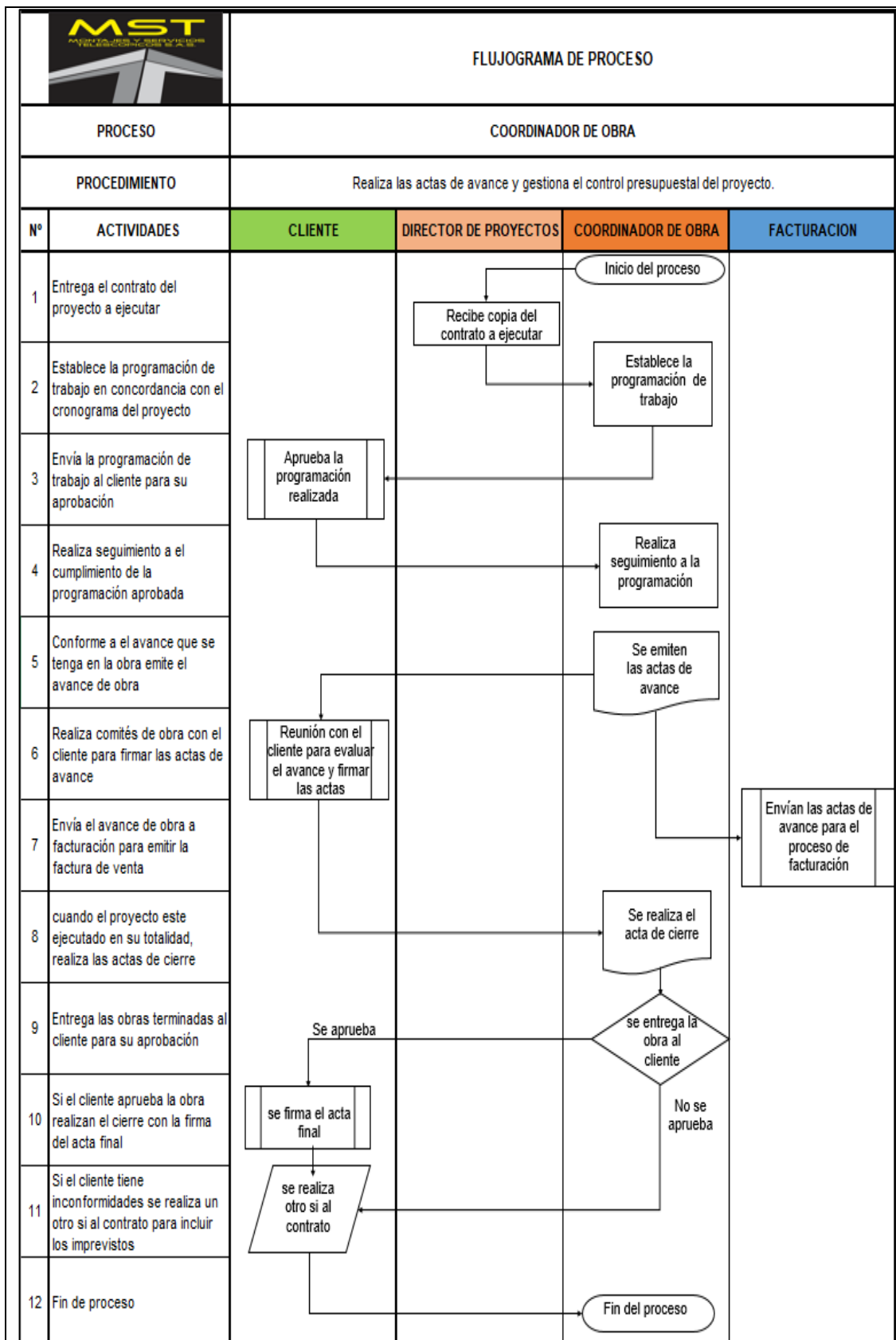



Ilustración 37. Flujograma Coordinador de Obra

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.1.5 Dirección de recursos humanos

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</b>
	<b>CODIGO: GA-MFP13</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos y gestión
<b>Cargo:</b>	Jefe de recursos humanos
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Gestión del recurso humano de la compañía
<b>Objetivo:</b>	Garantizar la disponibilidad de recurso humano idóneo y capacitado para el desarrollo de la Operación de la organización, llevando el proceso desde el suministro de personal, nómina y todos los aspectos legales relacionados con la contratación.
<b>Experiencia:</b>	3 años de experiencia en administración de recursos humanos.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subordinados:</b>	Asistente de recursos humanos, recepcionista, servicios generales, mensajero.
<b>Nivel Académico:</b>	Tecnólogo Profesional en talento humano y/o Estudiante de Psicología o carreras afines
<b>Generalidades:</b>	Realizar el reclutamiento de personal por medio de bolsas de empleo, referidas o cooperativas. Seleccionar las personas que más se ajusten al perfil establecido por la empresa. Realizar la inducción del personal al momento de ingresar a la empresa. Entrevistar a los candidatos, teniendo en cuenta los requerimientos del cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear y ejecutar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de selección y contratación de personal.</li> <li>✓ Hacer la selección de personal.</li> <li>✓ Desarrollar el proceso de contratación de personal.</li> <li>✓ Establecer y validar los perfiles de cargo periódicamente.</li> <li>✓ Ejecutar, cumplir, coordinar y controlar la política laboral interna.</li> <li>✓ Hacer la bienvenida del personal a la compañía.</li> <li>✓ Garantizar que se lleve a cabo el proceso de inducción.</li> <li>✓ Realizar la inducción a la compañía en los temas de talento humano</li> <li>✓ Autorizar y remitir al aspirante y/o trabajador para realizar sus exámenes ocupacionales según políticas establecidas por la compañía.</li> </ul>	

- ✓ Verificar toda la información registrada en la hoja de vida del personal (Referencias y estudios).
- ✓ Realizar y solicitar certificaciones laborales.
- ✓ Velar porque se mantengan al día las carpetas del personal que labora en la empresa.
- ✓ Liquidar salarios, prestaciones sociales, aportes legales y parafiscales del personal de la organización, de conformidad con las normas legales vigentes y directrices definidas al interior de la organización.
- ✓ Implementar y mantener un sistema de información veraz, confiable y oportuna, sobre las novedades administrativas y laborales del personal.
- ✓ Diligenciar las diferentes planillas para liquidación de aportes a seguridad social y reporte de novedades.
- ✓ Notificar al personal inicio o terminación de los contratos de trabajo, así como referir las comunicaciones por llamado de atención formal, previa solicitud y argumentación del proceso correspondiente.
- ✓ Realizar las diligencias de descargos solicitadas por directores o jefes de proceso.
- ✓ Servir como mediador cuando se presenten conflictos interpersonales y procurar la solución de los mismos.
- ✓ Hacer las afiliaciones a EPS, fondo de pensiones, ARL y caja de compensación de beneficiarios
- ✓ Realizar solicitud y liquidación de horas extras
- ✓ Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- ✓ Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Coordinar la realización oportuna de la evaluación del desempeño.
- ✓ Programar la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones.
- ✓ Desarrollar la logística necesaria para llevar a cabo capacitaciones y formaciones
- ✓ Llevar el Control de Asistencias del personal en las capacitaciones.
- ✓ Realizar actividades de bienestar y promoción.
- ✓ Todas las demás relacionadas con su proceso

#### PROCEDIMIENTOS COORDINADOR DE OBRA

No	Procedimiento	Papel de Trabajo	Código
1.	Selección y vinculación del personal	<a href="#">Formato de entrevistas</a>	RH-EN01
2.	Inducción de ingreso del personal	Registro de inducción	RH-RI01
3.	Liquidación de nomina	Liquidación de nómina en Excel	N/A
4.	Liquidación de seguridad social y parafiscales	<a href="#">Liquidación de nómina en aportes en línea</a>	N/A

## IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

### 1. Selección y vinculación del personal.

#### Descripción:

- Se identifica la vacante de acuerdo a las necesidades del proceso, bien sea en los casos de retiro del personal activo, necesidad de ampliar el número de trabajadores por aumento en la demanda y por la creación de un nuevo cargo, una vez pactada la necesidad la jefe de recursos humanos realiza el reclutamiento de personal por los siguientes medios: publicación de la vacante en bolsas de empleo pública o privada, internet, por referidos o publicación de la oferta en lugares estratégicos.
- Se reúnen las hojas de vida del reclutamiento previo, se realiza la verificación de los datos y de referencias, con el fin de identificar la persona que más se ajuste al perfil establecido por la empresa para la ejecución del cargo.
- Se inicia el proceso de preselección con la convocatoria a entrevistas y pruebas, citando al personal a asistir presencialmente para realizar las pruebas establecidas dependiendo del cargo a aplicar.
- Una vez el jefe de recursos humanos evalúa las pruebas de selección del personal aspirante, selecciona entre los posibles aspirantes el que más se ajuste a el rol buscado,
- Se realiza la formalización del ingreso solicitando al aspirante seleccionado una serie de documentos para anexar a la carpeta de archivo del personal activo.
- Se envía el nuevo personal a exámenes médicos de ingreso con la entidad contratada por la compañía para dejar constancia del estado de salud de la persona contratada y verificar que, si se encuentra en la capacidad de desempeñar el cargo, la entidad que realiza el examen de ingreso emite un informe detallando el estado de salud de la persona, este informe se anexa a la carpeta del seleccionado.

#### Áreas intervinientes:

- Todas.

#### Formatos:

- Entrevista e información para contratación de personal.
- Pruebas de preselección: son las pruebas a aplicar al personal para determinar la persona idónea para desempeñar el nuevo cargo.

#### Controles ejercidos:

- El jefe de recursos humanos deberá comprobar detalladamente la información de la hoja de vida de los aspirantes verificando puntualmente las referencias y experiencia del candidato
- El jefe de recursos humanos deberá solicitar los anexos de las hojas de vida de los aspirantes como certificados de estudio, diplomas de grado,

referencias laborales, y los que se requieran para comprobar la idoneidad de la persona.

- El jefe de recursos humanos deberá en todas las contrataciones dejar los anexos de la lista de documentos, para archivar en la carpeta del nuevo trabajador.

## **2. Inducción de ingreso del personal**

### **Descripción:**

- El jefe de recursos humanos realiza la inducción de ingreso a todo el nuevo personal que se contrate en la cual se comunica como es la estructura empresarial y explica los aspectos generales relacionadas al cargo y las condiciones del contrato de trabajo.
- El jefe de recursos humanos durante el proceso de inducción debe entregar al nuevo personal capacitación referente al uso de equipos de protección personal, y adecuado uso de dotación.

### **Áreas intervinientes:**

- Todas.

### **Formatos:**

- Planilla de capacitación e inducción: en este formato el personal firma el recibido de la inducción o capacitación recibida.

### **Controles ejercidos:**

- El jefe de recursos humanos debe soportar la inducción realizada al personal, por medio de la firma en una planilla de capacitación, posteriormente la archivara en la correspondiente carpeta del empleado

## **3. Liquidación de nómina.**

### **Descripción:**

- El jefe de recursos humanos establece los cortes de nómina en un periodo mensual, para su elaboración necesitara de los siguientes documentos:
  - Reporte de horas extras de las obras: se solicita al supervisor de montajes, el cual por medio de una planilla lleva su control.
  - Descuentos contables: se solicitan al auxiliar contable que por medio de un correo electrónico informa los descuentos a aplicar del periodo mensual.
  - Permisos laborales: se solicitan al asistente de recursos humanos que los recolecta a través de los supervisores de obras.
- Posterior a la recolección de los datos, el jefe de recursos humanos enlista todo el personal incluye el personal nuevo y quita de la base de

datos el personal retirado, describe el cargo, la obra donde laboro cada empleado, salario, auxilio de transporte si aplica, prestaciones de ley, descuentos y determina el total a pagar.

- Una vez el cálculo de nómina esta lista la imprime y la enseña a gerencia para su aprobación y revisión, gerencia la firma o emite sus correcciones si ay lugar a ellas y pasa a él áreas de tesorería para pago.

**Áreas intervinientes:**

- Gerencia, tesorería.

**Formatos:**

- Planilla de horas extras: se llevan en obra y especifican por empleado las horas extras laboradas
- Permisos laborales: Los solicita el empleado cuando necesita algún tipo de ausencia por circunstancias personales, llena sus datos y luego lo entrega al área responsable.

**Controles ejercidos:**

- El jefe de recursos debe pedir soporte de todo tipo de descuentos a aplicar a los empleados y revisar que las horas, o valores a descontar sean correctas y estén soportadas.
- El supervisor de obra y el director de montajes deben firmar como responsable de las planillas de horas extras expresando la fiabilidad de los datos contenidos en ellas, y se puedan incluir en el cálculo de la nómina.
- Se deben verificar que los salarios contenidos en la nómina concuerden con el cargo especificado.
- Se debe llevar un control de las obras en la que se encuentra cada empleado para incluirlo en el cálculo de costos por obra y contralar los presupuestos de la misma

**4. Liquidación de seguridad social y parafiscales**

**Descripción:**

- Como obligación de ley el empleador debe realizar el pago de seguridad social de sus empleados de acuerdo al porcentaje delegado aplicado sobre el IBC para esto utiliza la herramienta de La Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) a través del portal de aportes en línea.
- Deberá verificar el calendario con las fechas de pago de la planilla, según el digito de verificación de la empresa.
- Deberá proceder a general la planilla de cotizantes, e incluir las novedades, si las hay. Estas novedades las pedirá al auxiliar de recursos humanos.
- Incluirá el IBC de cada empleado y la aseguradora correspondiente, para calcular el valor a pagar por cada uno de los conceptos: salud,

pensión, aseguradora de riesgo profesional y caja de compensación familiar

- Una vez tenga la planilla lista y generada, informara al área de tesorería para que realice el pago de la misma, siempre dentro de las fechas establecidas.

**Áreas intervinientes:**

- Auxiliar de recursos humanos, tesorería

**Formatos:**

- Planilla de portes de seguridad social: se deberá llevar archivada mensualmente por el área de recursos humanos en una carpeta marcada.

**Controles ejercidos:**

Tener como novedad todo el personal que ingrese a la compañía como el retirado para realizar la cotización correctamente.

En la base de datos de la compañía tener correctamente los fondos de salud, pensión, ARL y CCF para realizar los aportes a las entidades correctas.

**Flujograma:**

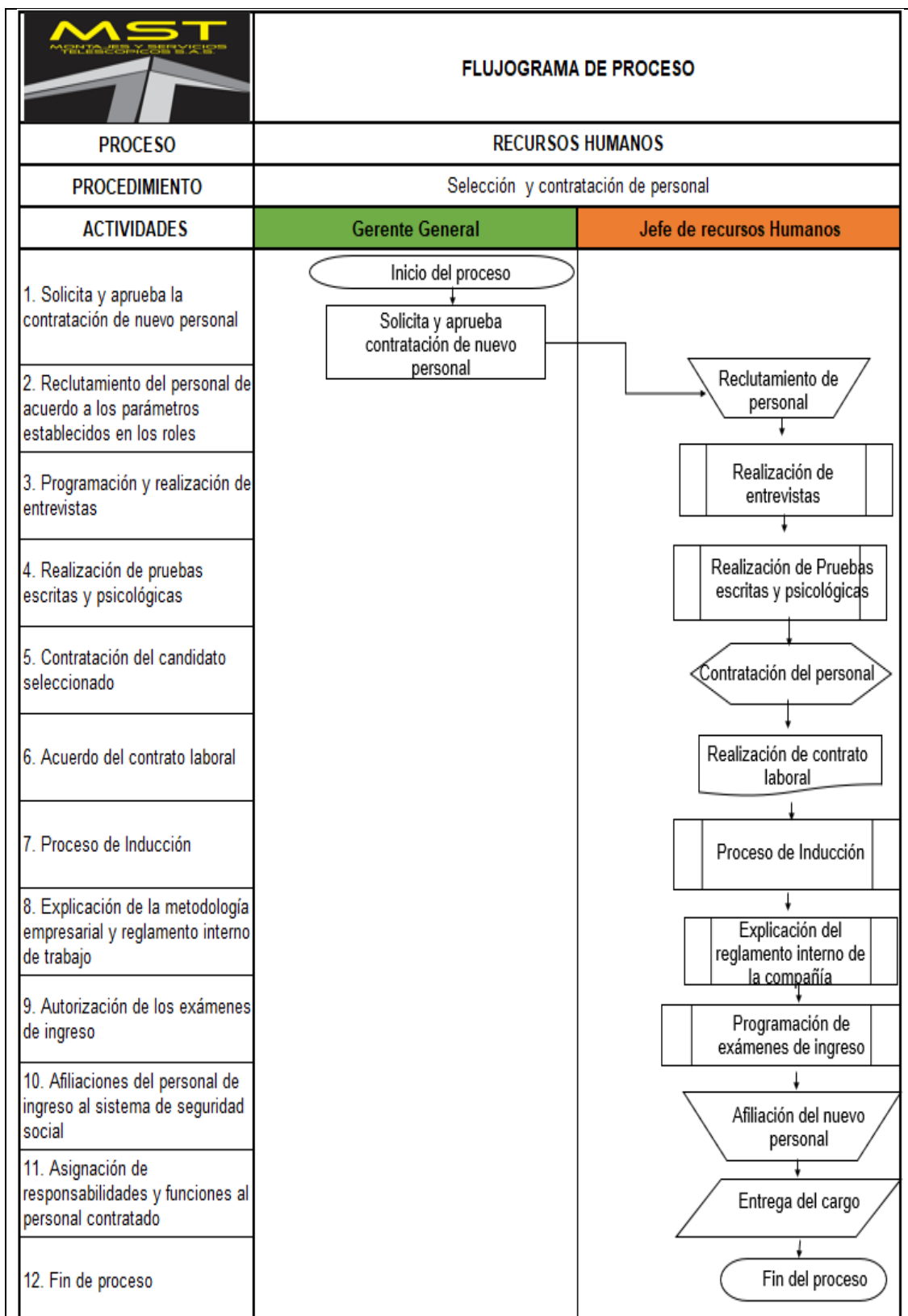


Ilustración 38. Flujoograma Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

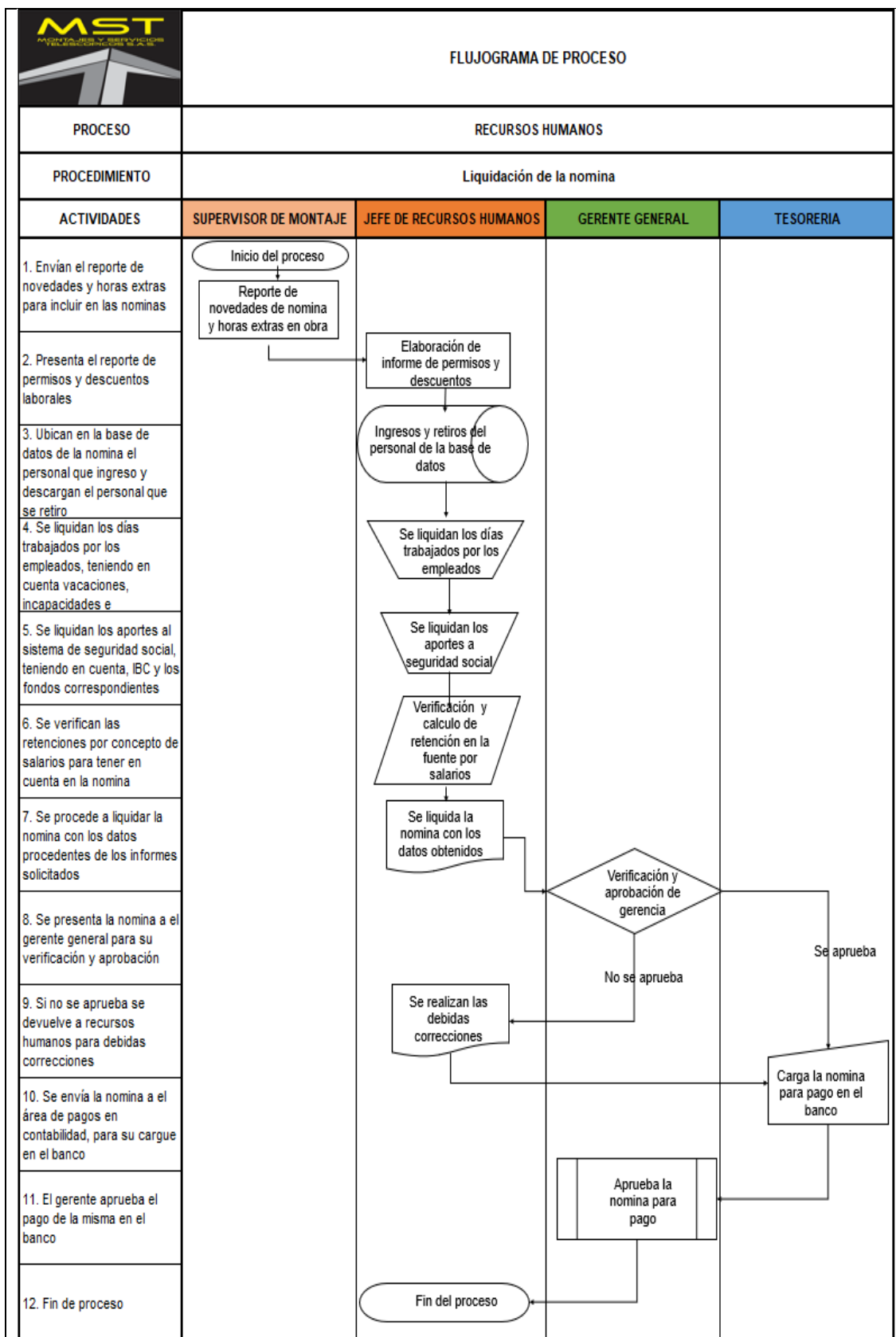



Ilustración 39. Flujograma Jefe de Recursos Humanos 2

Fuente: Elaboración propia

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>		
	<b>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CODIGO: GA-MFP14</b>	
		<b>VERSION: 1</b>	
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>	
		<b>PAGINA: 1 DE 1</b>	
<b>Departamento:</b>	Recursos humanos y gestión		
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Recursos Humanos		
<b>Nombre Del Proceso:</b>	Asegurar la disponibilidad de información y repuesta para el personal y área de recursos humanos.		
<b>Objetivo:</b>	Realizar todas las actividades de apoyo al proceso de talento humano		
<b>Experiencia:</b>	3 años de experiencia en administración de recursos humanos		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de recursos humanos		
<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Nivel Académico:</b>	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener actualizadas las hojas de vida del personal</li> <li>✓ Asegurar el archivo y protección de la información contenida en las hojas de vida</li> <li>✓ Diligenciar los formularios de afiliación a las diferentes entidades</li> <li>✓ Verificar toda la información registrada en la hoja de vida</li> <li>✓ Elaborar constancias y certificaciones.</li> <li>✓ Solicitar toda la información y documentación requerida para la seguridad social</li> <li>✓ Elaborar y enviar los desprendibles de nómina.</li> <li>✓ Enviar documentación a las entidades prestadoras de servicios</li> <li>✓ Realizar los ingresos y transacciones necesarias solicitadas por el Jefe de Talento humano en el programa Nadila</li> <li>✓ Ejecutar otras actividades que por la característica del proceso sean asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS COORDINADOR DE OBRA</b>			
<b>No</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Código</b>
1.	Elaborar las novedades de nomina	Novedades de nomina	N/A
2.	Elaborar los desprendibles de nomina	<a href="#">Desprendibles de nomina</a>	N/A
3.	Realizar afiliaciones del personal que ingresa	Formato de afiliación de la entidad- Radicado	N/A
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO</b>			

## **1. Elaborar las novedades de nómina.**

### **Descripción:**

- Para la realización de la nómina y seguridad social es indispensable contar con las novedades que controla el auxiliar de recursos humano a través de un archivo en el que integra ingresos, retiros, horas extras y vacaciones tomadas por el personal con sus respectivas fechas. Este archivo se alimenta diariamente con las novedades a lugar y se envía a el jefe de recursos humanos el día de corte de novedades para la realización del cálculo de la nómina.
- Las horas extras serán entregadas por el supervisor de montajes a través de una planilla, debidamente firmada por la persona encargada en obra.

### **Áreas intervinientes:**

- Jefe de recursos humanos, supervisor de montajes

### **Formatos:**

- Planilla de horas extras: en ellas se constata el día y cantidad de horas extras trabajadas por el personal
- Archivo de novedades: archivo manejado en Excel en el que se incluyen todas las novedades del personal dentro de un mes específico.

### **Controles ejercidos:**

- El auxiliar de recursos humanos deberá comprobar que los cálculos de la planilla de horas extras sean correctos, para incluirlos como novedades.
- Deberá tener presente las fechas de desvinculación de un trabajador para el cálculo de la liquidación y la desafiliación de seguridad social y no realizar pagos de personal retirado.

## **2. Elaborar los desprendibles de nómina.**

### **Descripción:**

- Cuando el jefe de recursos humanos termina la nómina y esta es aprobada, la entrega al auxiliar para que basada en los datos obtenidos realice los desprendibles del mes.
- En el formato ya establecido la auxiliar realiza por empleado el correspondiente desprendible en el cual especifica devengados y descuentos y el valor pagado.
- Se imprimen dos copias por desprendible de cada empleado, una se entrega al día siguiente del pago de la nómina al trabajador y la otra se hace firmar por cada empleado en forma de aceptación del desprendible, esta copia es archivada en una carpeta marcada por mes.

### **Áreas intervinientes:**

- Jefe de recursos humanos, todo el personal integrado en la nomina

**Formatos:**

- Desprendible de nómina: se especifican los datos del trabajador como nombre, número de identificación y cargo, así como sus devengados y descuentos para llegar al valor a pagar.

**Controles ejercidos:**

- Siempre se deberá dejar una copia del desprendible firmada por el empleado, para posibles reclamaciones tener el sustento de entrega del mismo.
- En caso de que el personal este en una obra de lugar apartado, estos deberán enviarse en formato PDF a el supervisor de montajes, los deberá imprimir y entregarle al personal el original y devolver a recursos humanos las copias firmadas.

**3. Realizar afiliaciones del personal que ingresa****Descripción:**

- Cuando ingrese personal nuevo a la compañía, el auxiliar de R.H. deberá realizar las afiliaciones al sistema de seguridad social de la persona, para esto por medio de los datos consignados en la hoja de vida y en la entrevista realizara en el correspondiente formato del fondo que posee la persona la afiliación por porte de la compañía. Este formato deberá hacerse firmar por el nuevo empleado y el jefe de recursos humanos haciendo las veces de encargado por la compañía.
- Una vez el formato está completo se envía con el mensajero a la correspondiente entidad prestadora del servicio para el sello de radicación y aceptación.
- El mensajero entregara el radicado de la afiliación al auxiliar de R.H. el cual archiva en la carpeta del empleado.

**Áreas intervinientes:**

- Jefe de recursos humanos, personal de ingreso, Mensajero

**Formatos:**

- Formato de afiliación: cada entidad emite el correspondiente, estos se descargan por la página principal o se solicitan en una sede principal.

**Controles ejercidos:**

- La afiliación del personal que ingresa a la compañía deberá estar procesada el mismo día de ingreso evitando principalmente la consecución de accidentes laborales.

**Flujograma:**

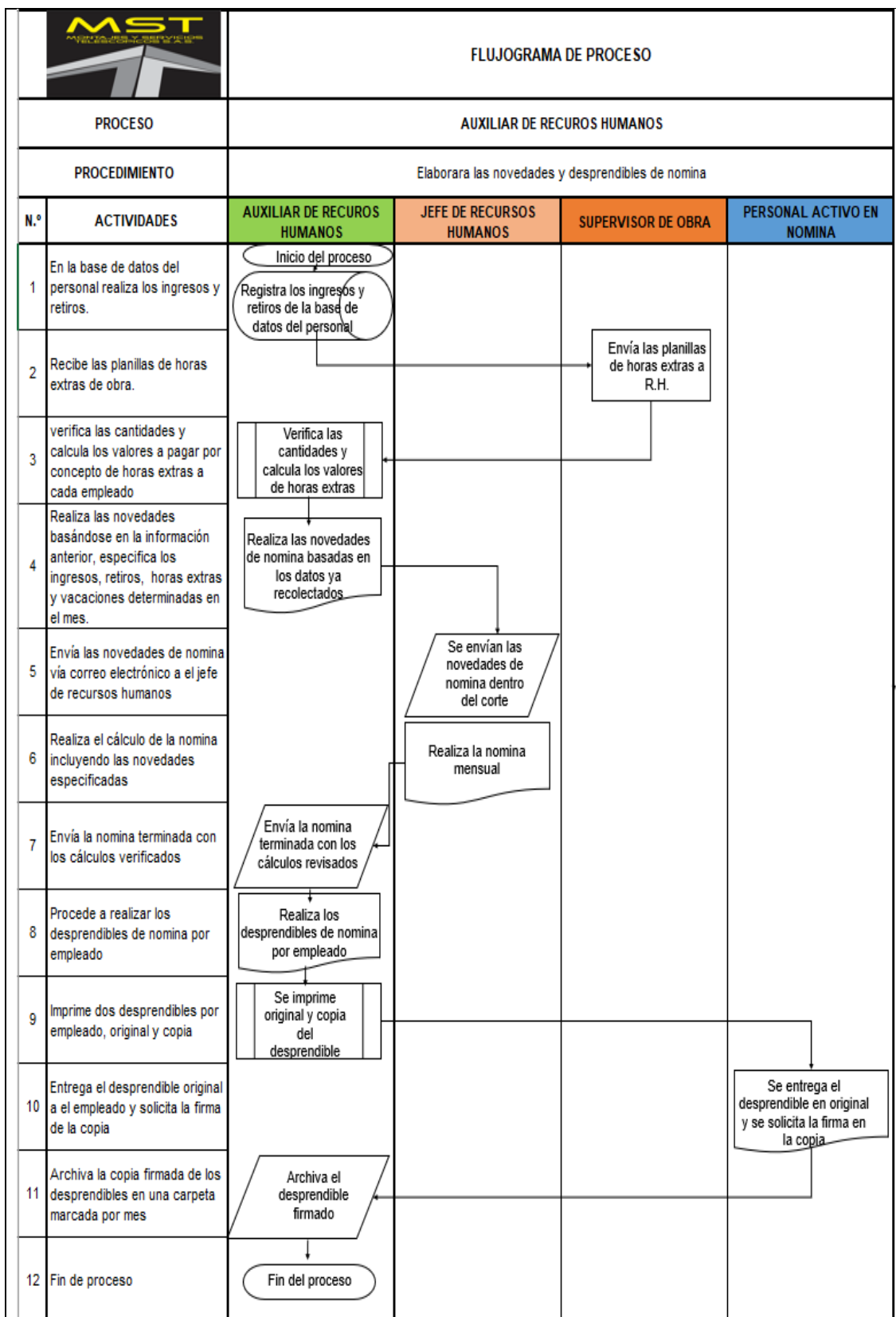


Ilustración 40. Flujograma Auxiliar de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.2 Control de acceso a los sistemas de la compañía

Nadila Infinity Software es el programa utilizado por la compañía para integrar la información del área de recursos humanos, compras y contabilidad, actualmente este software no cuenta con los roles de acceso definidos por lo que el personal de las diferentes áreas puede ingresar, ver y modificar la información de los demás procesos.

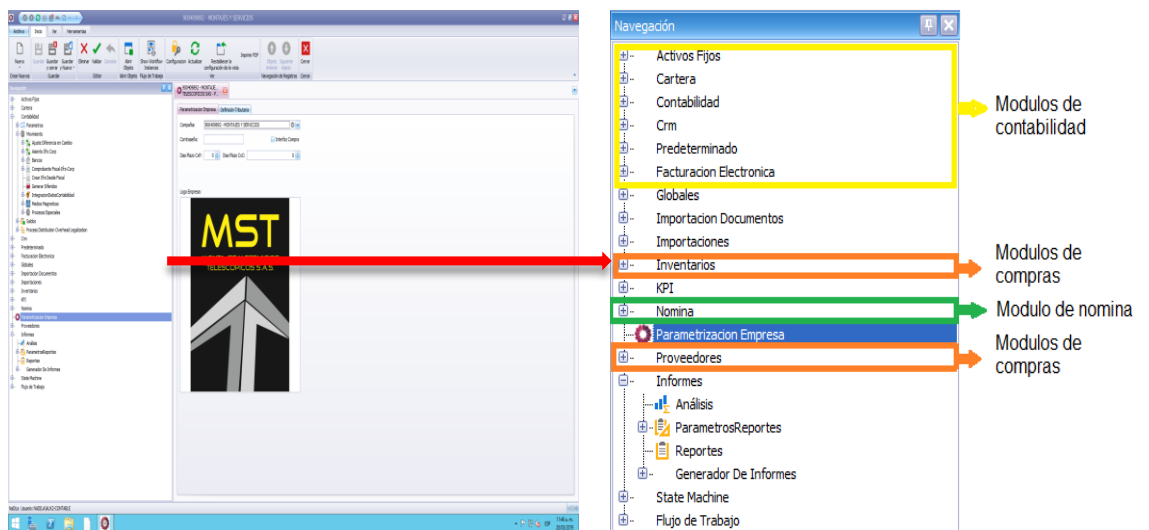


Ilustración 41. Vista menú principal Software Nadilla

Fuente: Software NADILA INFINITY

Se propone brindar a cada área en el programa su rol por separado y definido para el mejor manejo y seguridad de la información, de esta manera se evitarán posibles consecuencias como alteración en registros, ingresos de cantidades o valores en el módulo de inventarios y alteración de salarios en nómina. Una vez separados los módulos el menú deberá disponerse de esta manera:

## Contabilidad

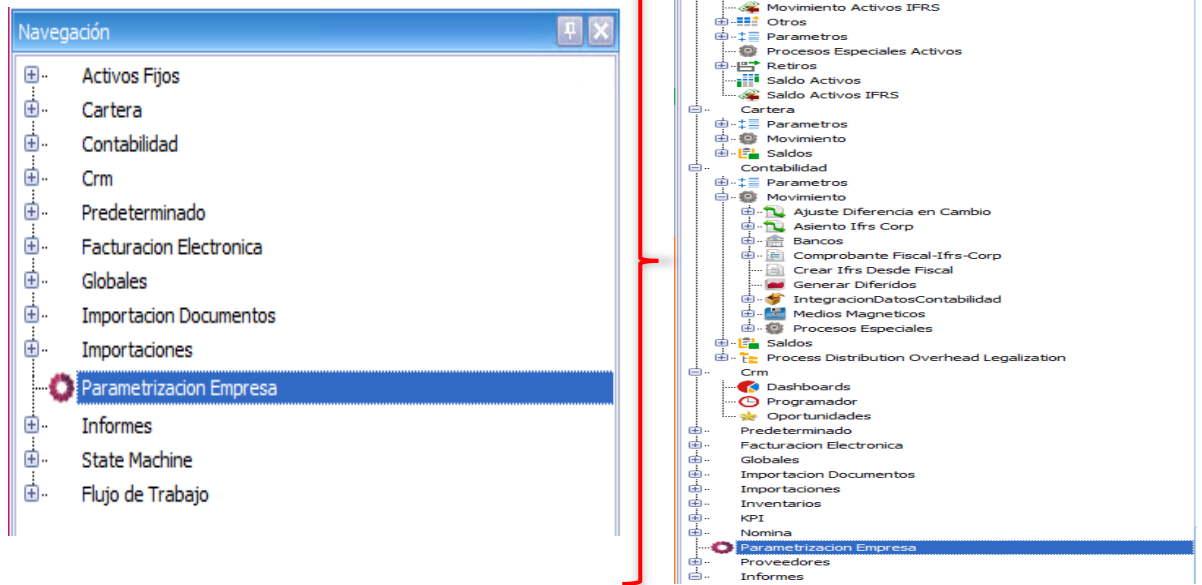


Ilustración 42. Parametrización rol Contable en software Nadila

Fuente: Software NADILA INFINITY

Para contabilidad únicamente quedan habilitados los módulos correspondientes al área como son cartera, bancos, informes y registros contables en general.

## Compras

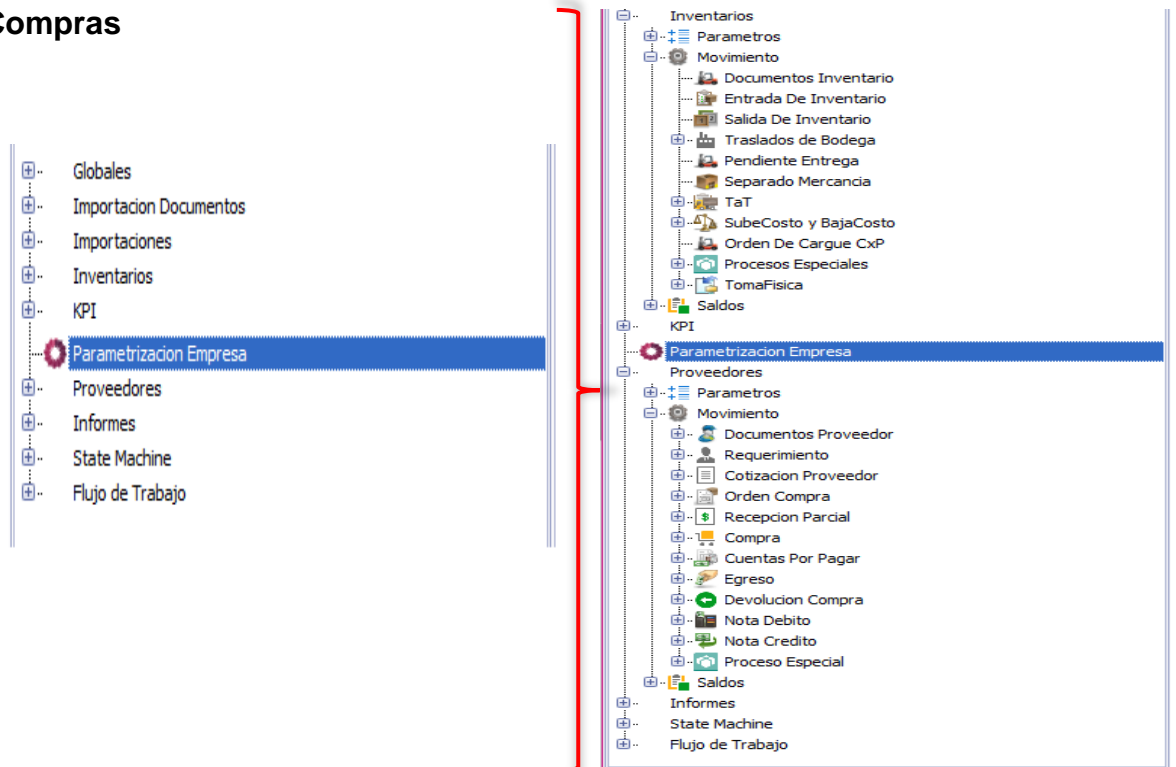


Ilustración 43. Parametrización rol Compras en software Nadila

Fuente: Software NADILA INFINITY

El rol en el software para el área de compras quedo definido por el módulo de inventarios y proveedores donde se encuentran todos los procedimientos que realiza esta área.

### Nomina

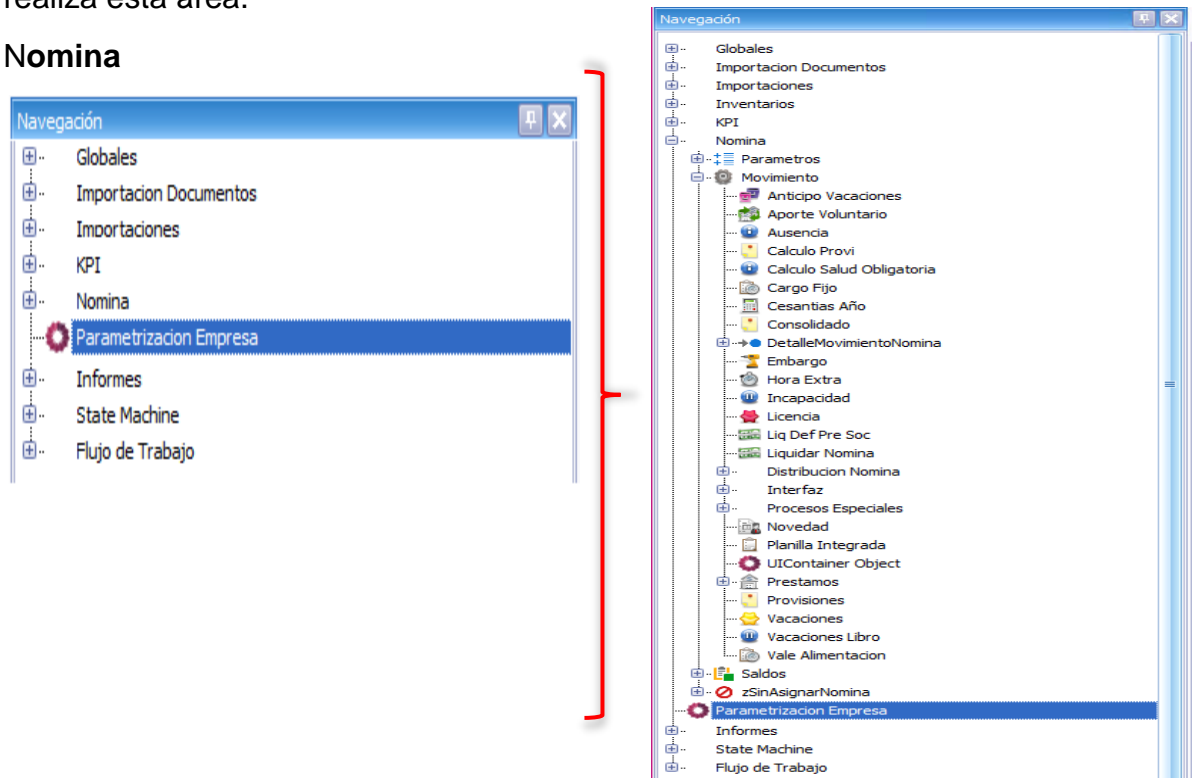


Ilustración 44. Parametrización rol Recursos Humanos en software Nadila

Fuente: Software NADILA INFINITY

Los roles del área de recursos humanos quedan únicamente con el módulo de nómina en el cual se desglosan todos los procedimientos del área.

### **11.3.3 Control sobre entrega de dineros al personal**

El siguiente formato se propone ante un problema interno detectado a partir del diagnóstico realizado. Se encontró que el área de tesorería gira y entrega contantemente dineros al personal operativo en obra por motivo de viáticos y desplazamientos al lugar de trabajo.

Al entregar estos dineros no se establece más que un correo electrónico del supervisor de montajes o jefe de recursos humanos; la entrega de estos dineros queda consignada contablemente como una cuenta por cobrar a el trabajador hasta el momento que entrega la correspondiente legalización en recibos o facturas válidas.

Pero al pasar el tiempo los dineros no se legalizan por parte de los trabajadores y al no tener constancia valida de la entrega de los dineros el trabajador muchas veces no responde por la legalización aumentando considerablemente el saldo final de la cuenta contable.

El aumento de las cuentas por cobrar no legalizables o no recuperables en un largo plazo se tomará como gastos no deducibles de renta los cuales asumirán la empresa y reducirá la rentabilidad en su cuenta de disponible.

FORMATO DE ENTREGA DE DINEROS		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-FED01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
		<b>PAGINA: 1 de 1</b>
FECHA DE ANTICIPO/ VIATICOS		
NUMERO DE OBRA / BODEGA		
CENTRO DE COSTO		
RESPONSABLE DEL ANTICIPO / VIATICOS		
VALOR DEL ANTICIPO		
<p><b>NOTA:</b></p> <p>Este anticipo se deberá legalizar en los 30 días siguientes a la fecha de su entrega o respectiva consignación de lo contrario, Yo _____ identificado con cedula de ciudadanía N. ° _____, autorizo a la empresa MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS con Nit 900.409.892-5 a descontar por nómina los valores no legalizados.</p> <p><b>Responsable</b> _____ <b>Autorizo</b> _____</p>		

Tabla 31. Formato Control de entrega de dineros a personal

Fuente: Elaboración propia

#### **11.3.4 Control de llegada y salida del personal al lugar de trabajo**

De acuerdo al objeto social que realiza la empresa y el trabajo en obra de sus empleados, el control por parte de la administración hacia el personal no se realiza de manera efectiva. La dirección delega a un grupo de administrativos en el lugar del proyecto para coordinar y supervisar las labores realizadas por el personal, aunque en este proceso se detectó:

- No existe control alguno sobre los tiempos de llegada y salida de los empleados.
- En los informes de avances de obra se presentan atrasos en las entregas por parte del personal.
- Se presenta un alto grado de ausentismos injustificados al área de recursos humanos, lo que genera tiempos muertos en las labores del empleado.
- Los informes de horas extras realizados por el supervisor de obra y entregados al área de recursos humanos presentan incongruencias, en cuanto a los días y horas ejecutadas.

Por los motivos señalados que intervienen en la eficiencia de los procesos y la entrega oportuna al cliente, afectando la confianza en el desempeño de los trabajos realizados por la empresa, se propone establecer para cada obra en ejecución el siguiente formato que brindará un control más efectivo sobre el horario de llegada y salida del personal independientemente de que se trabajen horas extras o se tengan permisos laborales, el empleado deberá ingresar los datos solicitados.

Un director de obra de confianza por parte de la administración será el encargado de llevar el control de la planilla, cuando alguien no se relacione en ella se entenderá como un ausentismo y acobijará un descuento en su pago mensual.


<b>FORMATO PLANILLA DE CONTROL DE ASISTENCIA</b>								
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS</b>							
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA. GESTIÓN HUMANA</b>					<b>CODIGO:</b>	<b>GA-FCA01</b>	
						<b>VERSION:</b>	<b>1</b>	
						<b>FECHA</b>	<b>15-02-2019</b>	
						<b>PAGINA:</b>	<b>1 de 1</b>	
<b>FECHA:</b> _____								
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
REVISO _____				VERIFICO _____				

Tabla 32. Formato planilla de control de asistencia

Fuente: Elaboración propia


## 11.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El componente de información y comunicación integra la metodología de divulgación del sistema de control interno a través de sistemas acordes que integren usuarios internos y externos.

Este componente hace referencia la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.<sup>49</sup>

A partir de las falencias encontradas en el diagnóstico de principios, se establecieron los siguientes instrumentos para fortalecer la comunicación interna y externa, y al mismo tiempo mejorar los canales de comunicación y la calidad de información entregada.

### 11.4.1 Política de Información y Comunicación

POLITICA DE INFORMACION Y COMUNICACION	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>CODIGO: GA-PIC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>PAGINA: 1 de 5</b>

#### 1. Objetivo


Establecer herramientas para el manejo adecuado de la información y fortalecer los canales de comunicación internos y externos de la empresa MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS.

#### 2. Alcance

Ofrecer los lineamientos para el tratamiento de la información y comunicación que utilizada adecuadamente garantizara que las relaciones internas y externas se construyan y se gestionen adecuadamente.

#### 3. Definición

<sup>49</sup> AUDITOOL. Sistema de información y comunicación COSO III. (18 febrero, 2015) [en línea]. Disponible en internet:< <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3194-sistema-de-informacion-y-comunicacion-coso-iii-principio-13>>

<b>POLITICA DE INFORMACION Y COMUNICACION</b>	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-PIC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 2 de 5</b>


La política de información y comunicación tiene un carácter estratégico en la organización aquí se definen los lineamientos para articular el trabajo de las diferentes áreas y aplicar una comunicación trasversal que coordine los procesos y genere sinergia orientado a la transparencia, confianza, oportunidad y logro de los objetivos empresariales

#### **4. Principios**

- **Transparencia:** busca que todos los procesos de comunicación e información generen credibilidad y garanticen honestidad en el actuar.
- **Oportunidad:** la información y comunicación deben generarse cuándo se necesite no se puede retrasar y menos cuando es de carácter urgente, se debe entregar correctamente, pero respetando los tiempos para cubrir la necesidad de quien la solicita.
- **Veracidad:** la información y comunicación debe ser guiada con verdad en Todo momento, siempre debe primar el establecer una realidad fundamentada
- **Relevancia:** la información y comunicación debe partir de la claridad y sencillez del mensaje para no causar saturación y proporcionar mejor entendimiento y un adecuado nivel de interpretación.

#### **5. Lineamientos estratégicos**

Siguiendo con la necesidad de cumplir las expectativas internas y de los grupos de interés, acorde al cumplimiento de los requisitos legales y normativos se establecen los siguientes lineamientos para contribuir a una mejor gestión de la cultura organizacional.

<b>POLITICA DE INFORMACION Y COMUNICACION</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-PIC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 3 de 5</b>	

### **5.1 Información y comunicación interna**


Deberá contribuir a:

- El desarrollo de sentido de pertenencia y la disposición al cambio.
- Mejorar las relaciones y el clima laboral.
- Construcción de identidad.
- Conocimiento y fortalecimiento de los procesos.
- Fomentar los valores corporativos y promover los objetivos empresariales
- Desarrollo de la cultura empresarial.
- Trabajo en equipo.
- Sinergia y apoyo entre las áreas
- Fomentar la fluidez de la información de forma ascendente y descendente (Dirección- Personal y Personal-Dirección)

### **5.2 Información y comunicación Externa**

Deberá contribuir a:

- Generación de confianza
- Imagen corporativa positiva
- Reconocimiento
- Proyección de la gestión empresarial
- Crecimiento empresarial
- Stakeholders informados

POLITICA DE INFORMACION Y COMUNICACION	
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-PIC01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 4 de 5</b>

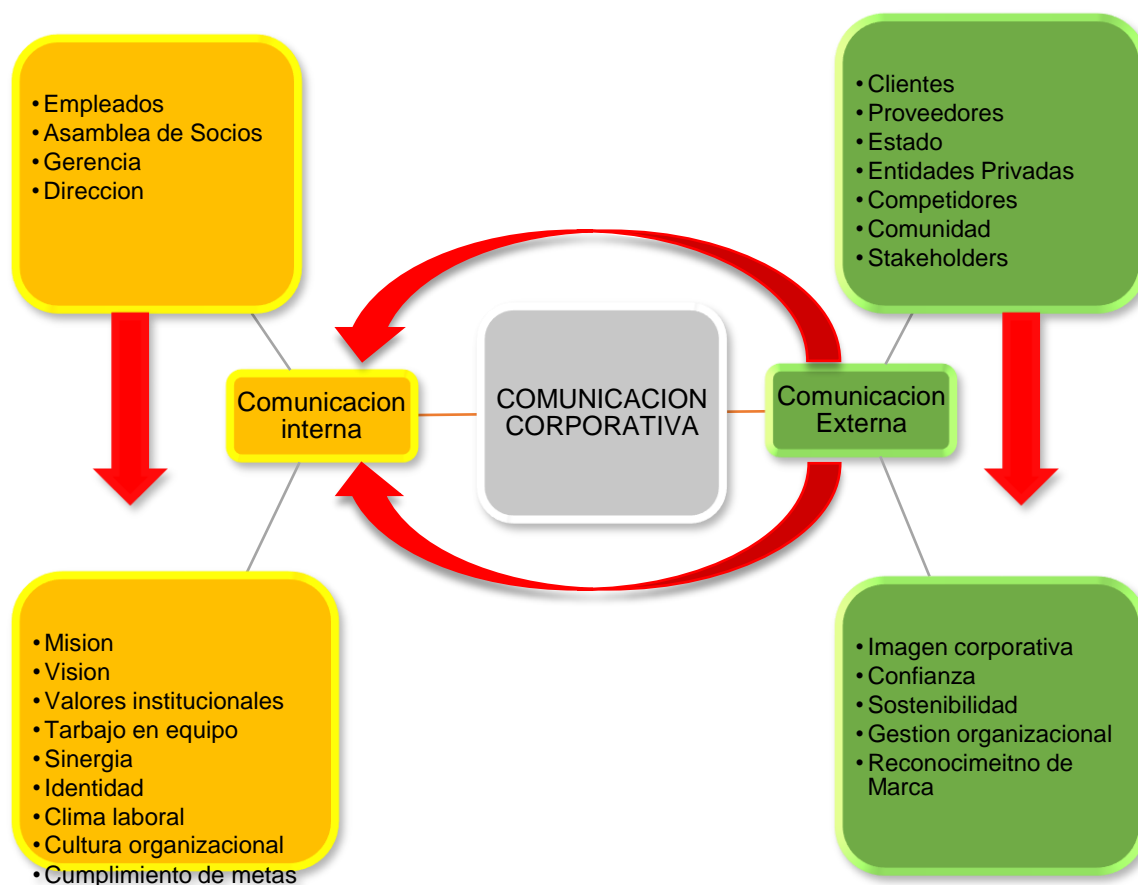



Ilustración 45. Generación óptima de información a nivel interno y externo

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se resume el efecto domino de generar comunicación asertiva con las partes internas y externas que se complementan, y como resultado se retroalimentan entre ambas fortaleciendo los procesos y generando beneficios para la organización.

POLITICA DE INFORMACION Y COMUNICACION		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-PIC01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 5 de 5</b>	

## 6. Canales

Montajes y servicios telescópicos establece los siguientes canales de comunicación e información, para garantizar las herramientas que hagan efectivo este proceso:

- Correos electrónicos
- Línea telefónica
- Cartas
- Chats
- Dialogo
- Memorandos

## 7. Responsable

La principal gestora del cumplimiento de la presente política será la jefe de recursos humanos, que con su esfuerzo garantizara adecuada atención al usuario y partes externas, supervisará las actividades propuestas y guiara al personal a el cumplimiento efectivo de los lineamientos propuestos.


Es de aclarar que toda la organización tendrá que trabajar en la aplicación de la presente política para establecer activamente procesos adecuado de información, comunicación y alcance de objetivos.

## 8. Evaluación y mejora

Esta política y sus lineamientos están sujetos a mejora continua y perfeccionamiento por parte de los integrantes de la organización MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS.

Compete a todo el personal evaluar su efectividad e identificara las oportunidades de mejora.

## 11.4.2 Manual de peticiones quejas reclamos y sugerencias.

<b>MANUAL DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-PQR01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 1 de 5</b>	

### 1. Objetivo

Fortalecer los canales de comunicación con la parte interna y externa de la empresa Montajes y servicios Telescópicos para facilitar el recibimiento, control y solución sobre los PQR's que se puedan presentar y aplicar procedimientos que permitan otorgar confianza en el desarrollo de los procesos de la compañía

### 2. Alcance

Este manual aplica a los tipos de intervención de derivados de la herramienta de gestión para la recepción de peticiones, quejas y reclamos.

### 3. Definiciones

**Queja:** Es la manifestación verbal o escrita de insatisfacción hecha por una persona natural o jurídica o su representante, con respecto a la conducta o actuar de un funcionario de la Entidad en desarrollo de sus funciones o a la forma o condiciones en que se ha desempeñado la empresa en la prestación de sus servicios.


**Peticiones:** Solicitud o requerimiento de una acción.

**Reclamos:** Oposiciones que se formulan a una actuación considerada injusta. Exigencia de los derechos del usuario, relacionados con la prestación de los servicios que se ofrecen al cliente interno como externo

**Sugerencia:** Comunicación de una idea o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la entidad.

### 4. Contacto con los usuarios externos y partes interesadas.

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S, en el comunicado inicial enviado a clientes proveedores, inversionistas, y partes interesadas les da a conocer cuáles son los canales de comunicación para manifestar una queja,

MANUAL DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PQR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
PAGINA: 2 de 5		

reclamo o sugerencia. Los canales dispuestos son: vía telefónica o a través del correo electrónico.

El Jefe de Recursos Humanos y Gestión recepcionara los PQR, y dará inicio a la respuesta del trámite realizado por el usuario.

#### 4.1 Registro

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S, registra toda la historia de los PQR presentados en el formato de “Trazabilidad de PQR01”, con el fin de garantizar el seguimiento de los mismos

Una vez recepcionados los PQR, se asigna un radicado, teniendo en cuenta la siguiente descripción:

Consecutivo: Número de 01 en adelante. (El consecutivo se asigna en el año vigente).

Sigla de la empresa: M: Montajes

Código interno de la obra.

Mes y año en el que se registra la queja

Ejemplo: 01-M077-0319


#### 4.2 Trámite de PQR

Para este proceso se maneja la siguiente secuencia:

#### 4.3 Recepción y respuesta inicial.

**Quejas:** Las quejas manifestadas por el cliente y los proveedores al Jefe de Recursos Humanos y Gestión, serán atendida de manera inmediata por el responsable internamente para darle solución. Esta respuesta se envía por carta o email.

Para dar respuesta a la queja presentada, se cuenta con tres días hábiles los cuales cuentan a partir del momento que se recibe la queja.

MANUAL DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
	<b>CODIGO: GA-PQR01</b>
	<b>VERSION: 1</b>
	<b>FECHA: 15-02-2019</b>
	<b>PAGINA: 3 de 5</b>

**Petición:** Mas peticiones manifestadas, serán atendidas y validadas por al Jefe de Recursos Humanos y Gestión, se dejará constancia de la sugerencia y de ser válida y objetiva se incluirá en los procedimientos de la compañía

**Reclamos:** Los reclamos al igual que las quejas serán atendidos de manera inmediata, brindando una respuesta efectiva ante el reclamo, otorgando una respuesta que subsane la inconformidad y realizando el seguimiento correspondiente

En esta respuesta inicial, se informa de los siguientes aspectos:

- Se da por recibido la queja formal por parte de las partes externas a MONTAJES.
- Se informa al externo el inicio del trámite de la queja con número de radicado.
- Se informa quien es el responsable de dar solución a la queja.
- Se informa el tiempo estimado para dar solución a la queja.

Nota: Las quejas que se tramitan, son las que directamente se manifiestan por parte del contratante o su delegado.

#### 4.5 Gestión del PQR recibido


En cuanto a la respuesta que debe generarse, se tendrá en cuenta la investigación realizada.

#### 4.6 Comunicación de la solución.

Inmediatamente después de solucionada la PQR, se le informa al personal involucrado en esta y al solicitante, mediante una carta de respuesta o e-mail.

#### 4.7 Seguimiento.

El Jefe de Recursos Humanos y Gestión en el formato, registrara las fechas establecidas para dar respuesta y verificara sobre estas el respectivo seguimiento.

MANUAL DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PQR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
PAGINA: 4 de 5		

#### 4.8 Cierre.

Si el externo está de acuerdo y acepta la solución dada, se registra en el formato “Trazabilidad de PQR01” y cinco (5) días después, el Jefe de Recursos Humanos y Gestión, hace seguimiento a la solución dada a la queja.

Si el externo que impuso el PQR no está de acuerdo con la acción tomada, la queja permanece abierta y se le informa sobre las alternativas disponibles y con la que se podría llegar a un acuerdo.

Cuando así se requiera, la Alta Gerencia se reúne y analiza las quejas y reclamos recibidos, el seguimiento y las acciones tomadas frente a estas y si fueron eficaces para eliminar la causa que las provocó y tomar acciones con respecto a estos datos.

Cuando se trate de una queja respecto a un empleado, el Jefe de Recursos Humanos y Gestión, solicitará descargo al personal para tomar las acciones que sean del caso.


### 5. Contacto con los usuarios internos.

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S, con el fin de fortalecer los procesos internos facilita a sus colaboradores los mecanismos para que se hagan partícipes como parte integral del desarrollo de la empresa mediante la utilización de los PQR's.

Para la empresa es importante conocer el punto de vista de sus colaboradores y las fallas que ellos detectan al nivel interno y que son subsanables por parte de la entidad para fortalecer las buenas prácticas y el sano entorno laboral.

#### 5.3 Recepción de PQR's

El colaborador seguirá el siguiente proceso para generar su PQR

MANUAL DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS		
	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS	
	GESTION ADMINISTRATIVA	CODIGO: GA-PQR01
		VERSION: 1
		FECHA: 15-02-2019
PAGINA: 5 de 5		

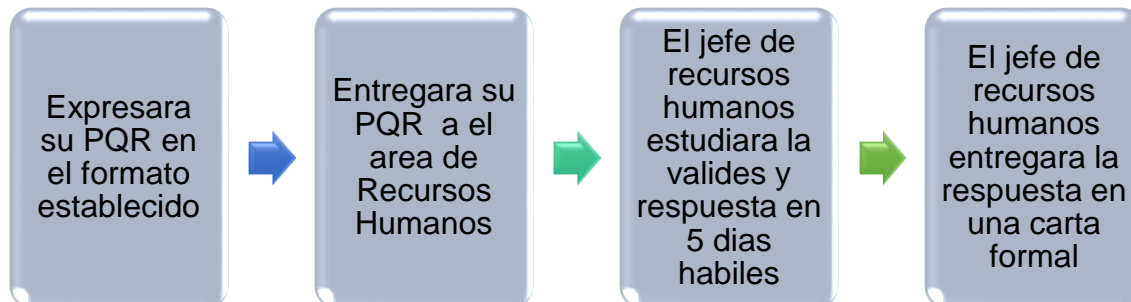


Ilustración 46. Procedimiento para solicitud de PQR's

Fuente: Elaboración propia

En esta respuesta inicial, se informa de los siguientes aspectos:

- Se da por recibido formal de PQR por parte de la empresa MONTAJES.
- Se informa al colaborador el inicio del trámite y se asigna un número de radicado.
- Se informa quien es el responsable de dar solución a la queja.
- Se informa el tiempo estimado para dar solución.

## 5.2 Cierre

Si el colaborador está de acuerdo y acepta la solución dada, se registra en el formato "Trazabilidad de PQR01" y cinco (5) días después, el Jefe de Recursos Humanos y Gestión, hace seguimiento a la solución dada a la queja.

Si el colaborador que no está de acuerdo con la acción tomada, el PQR permanece abierto y se informa sobre las alternativas disponibles y con la que se podría llegar a un acuerdo.

## 5.3 Seguimiento

Una vez se proporcione una solución satisfactoria para el empleado el área que intervino en el proceso se encarga de realizar el respectivo seguimiento en el conflicto del empleado con la entidad, generando intervención entre el empleado

y la dirección para brindar las herramientas que se requieran para la solución de problemas

FORMATO PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS		
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS</b>	
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO: GA-FPQ01</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA: 15-02-2019</b>
		<b>PAGINA: 1 de 1</b>
<p><b>CONSECUTIVO:</b> _____</p> <p><b>FECHA:</b> _____</p> <p><b>TIPO DE SOLICITUD:</b>      <b>PETICIÓN</b>__ <b>QUEJA</b>__ <b>RECLAMO</b>__ <b>SUGERENCIA</b>__</p> <p><b>ANEXOS:</b>                      <b>SÍ</b>__ <b>NO</b>__</p> <p><b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b> _____</p> <p><b>DIRECCIÓN:</b> _____</p> <p><b>TELÉFONO:</b> _____</p> <p><b>CORREO ELECTRÓNICO:</b> _____</p> <p><b>DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

Tabla 33. Formato de solicitud de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias

Fuente: Elaboración propia

## 11.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

El éxito de la implementación del sistema de control interno radica en realizar seguimiento y monitoreo a las actividades de control establecidas y asignadas, asegurando así que el proceso sea cíclico, y conduzca a la mejora continua.


La supervisión y monitoreo deben conducir a la detección de controles débiles y apoyo de la dirección en procesos que no aplican estrategias de mejora, las evaluaciones aplicadas deben detectar las debilidades y oportunidades de mejora al sistema de control interno, las cuales serán informadas.

Para la empresa Montajes y Servicios Telescópicos es indispensable la aplicación del presente control interno, evaluando y realizando seguimiento a los procesos y su aplicación efectiva, es por esta razón que se proponen las siguientes herramientas de supervisión y monitoreo como son; evaluaciones continuas e independientes que brindaran un proceso de mejora continua a las áreas y proporcionararan herramientas de análisis para la dirección.

### 11.5.1 Evaluaciones continuas

Las evaluaciones continuas suministran una visión más global del funcionamiento del control interno, proporcionan a la dirección una supervisión más rápida enfocada en la objetividad y el alcance de los estándares especificados por parte del personal interno.

Para ello se propone a la organización el siguiente formato de evaluación aplicable a todos los procesos que permite analizar y verificar el alcance y cumplimiento de las responsabilidades internas en relación a la implementación del control interno

EVALUACION CONTINUA			
MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S.			
	GESTION ADMINISTRATIVA		CÓDIGO: EID01
			VERSIÓN: 01
			FECHA
			PAGINA 1 de 1
INFORMACIÓN GENERAL			
TIPO DE EVALUACIÓN :			
FECHA EVALUACIÓN :			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:			
PROCESO			
CARGO:			
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO Y HABILIDADES			
DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4
El cumplimiento no es bueno, no cumple las expectativas	Requiere realizar esfuerzos adicionales para satisfacer las exigencias mínimas para el criterio evaluado	El cumplimiento es el esperado respecto al factor evaluado	El cumplimiento es sobresaliente, da mas de lo esperado.

FACTORES DE DESEMPEÑO					
ÁREAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE			
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
		1	2	4	5
D E S E M P E Ñ O	<b>USO DE RECURSOS:</b> Emplea correcta y eficientemente los elementos asignados para la realización de sus funciones				
	<b>CALIDAD EN EL TRABAJO :</b> Realiza sus funciones de acuerdo con los requerimientos internos para la satisfacción del cliente en cuanto a agilidad, oportunidad y confiabilidad				
	<b>CUMPLIMIENTO:</b> Realiza su trabajo de acuerdo con la programación previa establecida, dentro de los horarios pactados				
	<b>PUNTUALIDAD:</b> Exactitud y regularidad en la asistencia y permanencia en el sitio de trabajo				
	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple con sus funciones, deberes, compromisos propios del cargo sin que requiera constante supervisión y asume las consecuencias de sus acciones				
	<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones del cargo mostrando competencia en el mismo				
FACTORES DE HABILIDADES					
ÁREAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE			
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
		1	2	4	5
H A B I L I D A D E S	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Tiene un impacto positivo en el grupo de trabajo, crea empatía y aplica la inteligencia emocional a situaciones desfavorables				
	<b>LIDERAZGO:</b> Ejerce un liderazgo que permite al equipo de trabajo mejorar continuamente y explotar sus capacidades				
	<b>INICIATIVA:</b> Resuelve de manera idónea las diferentes situaciones de su trabajo, agregando valor a sus acciones				
	<b>PRESENTACION PERSONAL:</b> Considera la pulcritud y cuidado al momento de presentarse a su sitio de trabajo				
	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Propicia la integración de su grupo de trabajo, coopera con los compañeros en la realización de tareas.				
	<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Demuestra actitud de servicio y soluciona los problemas e inquietudes de los clientes				
	<b>CREDIBILIDAD:</b> Genera confiabilidad en el desempeño de su cargo y en la ejecución de las actividades. Es coherente entre lo que dice y hace.				
	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Genera, asume, transmite valores y principios organizacionales. Demuestra en su comportamiento el sentido de pertenencia con la organización				
	<b>AUTOCONTROL:</b> Maneja las diferentes situaciones presentadas durante el trabajo con objetividad y sin perder el control				
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		0			
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>		75	<b>PORCENTAJE</b>	0%	

Tabla 34. Formato de aplicación de Evaluaciones Continuas

Fuente: Elaboración propia

## 11.5.2 Evaluaciones independientes

Las evaluaciones independientes responden a la manera de evaluar las operaciones específicas de un área en razón a Efectividad y eficiencia operacional


	<b>EVALUACION INDEPENDIENTE</b>			
	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S.</b>			
	GESTION ADMINISTRATIVA			<b>CÓDIGO: EID01</b>
				<b>VERSIÓN: 01</b>
			<b>FECHA</b>	
			<b>PAGINA 1 de 1</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>				
<b>TIPO DE EVALUACIÓN :</b>				
<b>FECHA EVALUACIÓN :</b>				
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:</b>				
<b>PROCESO</b>				
<b>CARGO:</b>				
<b>FALLAS DETECTADAS EN EL EJERCICIO DE SUS RESPONSABILIDADES POR EL JEFE DE PROCESO</b>				
1	_____			
2	_____			
3	_____			
4	_____			
<b>NECESIDADES DE MEJORAMIENTO</b>				
1	_____			
2	_____			
3	_____			
4	_____			
<b>COMPROMISOS</b>				
1	_____			
2	_____			
3	_____			
4	_____			
<b>FECHA SEGUIMIENTO :</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	
<b>EVALUADOR</b>				
NOMBRE _____				
FIRMA _____				
<b>EVALUADO</b>				
NOMBRE _____				
FIRMA _____				

Tabla 35. Formato de aplicación de Evaluaciones Independientes

Fuente: Elaboración propia

## 12. CONCLUSIONES

La empresa Montajes y servicios telescópicos S.A.S cuyo objeto social es el montaje de estructuras metálicas, formada legalmente en el año 2011, hasta la fecha no contaba con un sistema efectivo de control interno.

En los procesos internos se observaba la falta de estructura y procedimientos definidos y estipulados ya que el personal no tenía una base en que apoyarse a la hora de conocer sus responsabilidades del cargo y para con la empresa.

De la misma manera la dirección se encontraba desentendida de las deficiencias presentes y no contaban con mecanismos de comunicación a nivel interno que le permitiera analizar el curso efectivo de las operaciones y proponer estrategias de mejora.

Para la efectividad del desarrollo del control interno se realizó un diagnóstico a nivel general y por áreas de la compañía que permitió conocer a fondo las falencias presentes, utilizando diversas herramientas que abarcan e integran de manera general el funcionamiento interno de la empresa.

A partir del estudio de respuestas y comentarios realizados a los cuestionarios aplicados al personal, se plasmó una estructura en base a los principios definidos por el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) en su última versión COSO III del año 2013, esta estructura integro los componentes originales del COSO a nivel general como base del estudio y aplicación de los principios para integrar a los procesos de control.

Para el componente de ambiente de control se integraron estrategias con base en la estructura organizacional de la entidad, partiendo de un manual de gobierno corporativo que influye en el establecimiento de objetivos de la mano del control interno integrando a los órganos de dirección.

Por la línea de las buenas prácticas del gobierno corporativo se estableció un manual de ética y conducta, resaltando los criterios generales de cumplimiento y valores éticos para el correcto desempeño de las funciones y la sana convivencia interna.

Siguiendo los principios del control interno se propuso a la empresa un programa de bienestar laboral y estímulos al personal, orientado a potencializar las habilidades del personal en cuanto al desarrollo del conocimiento y sentido de pertenencia por la organización, aumentando el compromiso y disminuyendo los actos que atenten contra el logro de los objetivos empresariales.

A partir del diagnóstico realizado a la empresa integrando los principios del control interno se detectaron grandes falencias en el componente de valoración

de riesgo, ya que la empresa desconoce y no aplica procedimientos para el tratamiento de los riesgos que puedan surgir tanto a nivel interno como externos, por lo tanto, no se consideran las posibles pérdidas que se puedan generar a partir de no brindar tratamiento y permitir la evolución de los riesgos.

Para este componente se incluyeron políticas de gestión del riesgo una herramienta que le permitirá a la empresa el análisis, valoración, control y monitoreo de los riesgos hallados con el fin de mitigar y prevenir las situaciones de riesgo

Para el componente de actividades de control se destacó la inclusión de definir los manuales de funciones y procedimientos para las áreas de la empresa, con esta herramienta se estableció las responsabilidades de los cargos y la descripción detallada de la correcta ejecución de los procedimientos acompañada de diagrama de flujo para mayor entendimiento.

Así mismo se incluyen formatos aplicables a el establecimiento del control en las actividades cotidianas que ayudan a prevenir el riesgo presente, como lo son las planillas de manejo de control de llegada y salida del personal operativo en obra, esta alternativa se propuso al entender la dificultad que presenta el área administrativa para controlar los horarios de trabajo, que provocan retrasos en la entrega final de los proyectos.

En cuanto a el componente de información y comunicación se busca que tanto en el área interna como externa de la empresa se cuente con alternativas para establecer una correcta comunicación con la administración de la empresa, por esta razón se estableció en este proceso un manual de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, como mecanismo para fortalecer los canales de comunicación y otorgar confianza y crecimiento en los procesos a partir de la intervención del entorno de la compañía.

Para la correcta aplicación del sistema de control interno es necesario establecer un alcance en cuanto a la supervisión y monitoreo de las actividades realizadas que permita que el proceso de implementación no quede sobre papel, sino que se enriquezca y mejore continuamente.

A partir de la evaluación de los procesos internos, utilizando como base los componentes y principios del modelo de control interno COSO III, la empresa Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S logro entender la importancia de establecer mecanismos de control aumentando la efectividad y eficiencia de sus operaciones, generando prácticas que destaquen entre sus competidores, aumentando la fidelización de sus clientes y alcanzando los objetivos estratégicos propuestos por la dirección.

### 13. RECOMENDACIONES

Por el sector en el que se desempeña la empresa y el mercado que enfrenta, debe hacer uso de sus fortalezas y oportunidades, integrando estrategias de control interno para destacar en brindar al cliente final una experiencia de trabajo enriquecedora en la que se integran buenas prácticas de trabajo y objetivos estratégico.

Para la efectividad del sistema de control interno todas las áreas de la compañía deben estar involucradas en el desarrollo de las prácticas especificadas en el presente trabajo.

Se recomienda fortalecer los canales de comunicación con el personal en obra, a partir del uso y divulgación de la política de información y comunicación establecida.

Se recomienda la aplicación del formato de entrega de dineros independientemente sea la situación, para tener un soporte valido del cual la empresa pueda recuperar estos gastos no soportados y reintegrar a su disponible los dineros mediante descuentos.

Se debe cumplir con la entrega de información necesaria a la hora de realizar contratación de personal, y hacer énfasis en la explicación del riesgo al que están expuestos en el desarrollo de sus cargos.

Es necesario la revisión constante de la hoja de vida de los equipos por parte del área de mantenimiento mediante el formato establecido, para tener presente en qué momento se tiene que realizar las calibraciones y mantenimientos preventivos evitando cualquier daño que un equipo en mal estado pueda provocar.

La empresa debe velar por que su liquidez sea sana, para lo cual la dirección deber evaluar los resultados de las áreas en cuanto a la efectividad en el cumplimiento de presupuestos de obra, resguardando la utilidad proyecta por cada contrato.

Se recomienda al área contable, realizar informes periódicos de la información contable y financiera, entregando constantemente información a la dirección y/o gerencia de la empresa.

Es necesario que el área de recursos humanos realice capacitaciones de formación al personal, fortaleciendo las capacidades y habilidades aplicadas al desarrollo óptimo de sus procesos.

Cartera deberá aplicar las prácticas efectivas de recaudo de cartera, establecidas a partir de los manuales de funciones y procedimientos para mitigar el impacto que genera para la liquidez de la empresa las carteras de difícil cobro, evitando procesos legales.

La evaluación de desempeño al personal se deberá realizar cada dos meses, con el fin de supervisar el desarrollo óptimo de las responsabilidades de los cargos en consecución con el alcance de los procesos generales.

Se recomienda que la empresa amplíe las herramientas de administración del riesgo en cabeza de la dirección, para identificar y anticipar las consecuencias que se puedan presentar.

Se debe hacer partícipe al personal operativo en las actividades de estímulos e incentivos, ya que la dirección necesita tener en cuenta todos los puntos de vista internos para tomar decisiones acertadas.

Se recomienda que, de haber cambios en los formatos establecidos aquí, la empresa y sus colaboradores, deberán especificar la versión de los mismos estableciendo un consecutivo en el código, para que de esta manera se tenga evidencia de la evolución de los procesos para con el sistema de control interno.

Es importante que tanto la asamblea de socios como gerencia guíen a la organización en la aplicación efectiva de la presente propuesta de control interno, integrando a los procesos bajo parámetros, realizando evaluaciones y seguimientos para conseguir la mejora continua y el alcance de objetivos.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Gonzalez , A. (2013). *Soy conta innovacion contable*, La importancia del control interno en la empresa. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de <https://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme. Recuperado el 14 de Diciembre de 2018
- Barrera, D. (25 de Septiembre de 2013). *La importancia de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de Emprendices.co: <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-matriz-dofa-como-herramienta-de-diagnostico/>
- Blanco Luna , Y. (2003). *Auditoria Integral normas y Procedimientos*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Carvajal Sandoval , A., & Escobar Avila, M. (2012). *Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia* . Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Casals & Associates, Inc. (2004). *Proyecto Rendición de Cuentas/Anticorrupción en las Américas*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA (MICIL): [https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/usaid.\\_marco\\_integrado\\_de\\_ci.pdf](https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/usaid._marco_integrado_de_ci.pdf)
- Conseccionaria Vial del Oriente. (23 de Mayo de 2016). *MANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de [http://www.covioriente.co/wp-content/uploads/2017/06/manual\\_de\\_buen\\_gobierno\\_corporativo.pdf](http://www.covioriente.co/wp-content/uploads/2017/06/manual_de_buen_gobierno_corporativo.pdf)
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cumpa Angeles, A. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de Objetivos y Componentes Del Control Interno Auditoria: <https://es.scribd.com/document/292059055/Objetivos-y-Componentes-Del-Control-Interno-Auditoria>
- Dorta Velasquez, J. (2018). *La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno*. España.
- EMPRESA DE GENERACIÓN Y PROMOCIÓN DE ENERGÍA DE ANTIOQUIA S.A. E.S.P. (2015). *GENMAS*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de POLÍTICA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA:

[https://www.genmas.com.co/images/pdf/POLITICA\\_COM\\_E\\_INFO\\_GENMAS.pdf](https://www.genmas.com.co/images/pdf/POLITICA_COM_E_INFO_GENMAS.pdf)

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Estupiñán Gaitán, R. (2018). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Segunda ed.). Bogota: ECOE Ediciones.

Gallego Ruiz , M. (2012). *ANALISIS DE LOS STAKEHOLDERS*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2010). *El control interno y el gobierno corporativo*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <http://www.imef.org.mx/Descargascomites/GobiernoCorporativo/junio2010gobierno.pdf>

Mantilla B, S. (2015). *Auditoría del Control Interno*. Bogota: Ecoe ediciones.

Medina Ortiz , O. (2014). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO Y APLICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR REAL: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11904/Generalidades%20del%20Control%20Interno%20y%20aplicacion%20en%20una%20Organizacion%20del%20Sector%20Real.pdf;jsessionid=90D65C5D3B499B6A842F0B9B7C9659DB?sequence=1>

Medina, N. (20 de Julio de 2018). Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de COSO (MODELO VIENOT) FRANCIA: <https://prezi.com/p/qtlkaizrtn5e/coso-modelo-vienot-francia/>

Moya, A. (s.f.). *Modelo de Control Kontrag*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de MODELO DE CONTROL KONTRAG (LEY DE CONTROL Y TRANSPARENCIA EN LOS NEGOCIOS - ALEMANIA): <https://es.scribd.com/document/330276570/Modelo-de-Control-Kontrag>

Oswaldo , L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: IICO Ediciones.

Presidencia de la Republica. (Marzo de 2018). *LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/L-DE-01-Administracion-Riesgo.pdf>

Rodriguez, I. (18 de Noviembre de 2014). *Auditool*. Recuperado el 23 de Febrero de 2019, de ¿Qué es el riesgo, riesgo inherente y riesgo residual?: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>

SIGWEB. (s.f.). *EL PORTAL DE LOS EXPERTOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CHILE*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de Matriz

de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos: <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

Tapia, C., Rueda de Leon, S., & Silva, R. (2017). *Auditoria Interna. Perspectivas de vanguardia*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Publicos.

UNIVERSIDAD EAFIT. (s.f.). *Eafit.edu.co*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de MAPAS DE RIESGOS: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (Octubre de 2016). *MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/controlGestion/documentos/2015/MSE.01manualAdministracionRiesgo.pdf>

## 15. ANEXOS

### 15.1 ANEXOS DIRECCIÓN CONTABLE

#### 15.1.2 Anexos procesos Contador

DIAN		Declaración Retenciones en la Fuente		PRIVADA	350
1. Año: 2019		2. Período: 2		4. Número de formulario: 3502605017218	
Espacio reservado para la DIAN		5. Número de identificación tributaria (NIT): 9004098925		6. CV: 5	
7. Primer apellido		8. Segundo apellido		9. Primer apellido	
11. Razón social: MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS		12. Cód. Dirección zonal: 3		13. Cód. Dirección seccional: 2	
Si es una corrección indique: 25 Cód. 25. No. Formulario: 25352		90. Autorización de retención: Jurídica expedida de acuerdo con el artículo 114-1 de la Ley 1712 de 2014		4290	
		91. Tasa: 0.8 %			
A título de impuesto sobre la renta y complementario					
Concepto		Bases sujetas y retenciones por pagar o retenidas en cuenta		Retenciones a título de renta	
Rentas de arriendo	21	0	52	0	
Rentas de pensiones	26	0	53	0	
Honorarios	30	2,315,000	54	255,000	
Comisiones	36	0	55	0	
Servicios	31	31,761,000	56	606,000	
Rendimientos financieros e intereses	33	0	57	0	
Auxilios (Mutualidad y similares)	39	4,900,000	58	185,000	
Regalías y explotación de la propiedad intelectual	04	0	59	0	
Dividendos y participaciones	35	0	60	0	
Compras	38	41,027,000	61	804,000	
Transacciones con tarjetas de débito y crédito	67	0	62	0	
Contratos de construcción	38	60,903,000	63	1,215,000	
Empleación de arrendatarios (por personas naturales ante usuarios y autoridades de tránsito)	39	0	64	0	
Loterías, rifas, apuestas y similares	46	0	65	0	
Otros sugetos a retención	41	0	66	0	
Contribuyentes exonerados de aportes (art. 114-1 E.T.)	42	501,888,000	67	4,015,000	
Ventas	43	0	68	0	
Honorarios	44	0	69	0	
Comercios	45	0	70	0	
Servicios	46	0	71	0	
Rendimientos financieros	47	0	72	0	
Pagos mensuales profesionales de carácter voluntario (tributaciones y otras prácticas similares)	48	0	73	0	
Otros conceptos	49	0	74	0	
Pagos o abonos en cuenta al exterior a países sin convenio	50	0	75	0	
Pagos o abonos en cuenta al exterior a países con convenio vigente	51	0	76	0	
Menos retenciones practicadas en exceso o indebidas o por operaciones anuladas, rescindidas o resueltas	77			0	
<b>Total retenciones renta y complementario</b>	<b>78</b>			<b>7,083,000</b>	
Retenciones previstas por otros impuestos					
A título de IVA	A responsables del impuesto sobre las ventas	79			0
	Practicadas por servicios a no residentes o no domiciliados	80			0
	Menos retenciones practicadas en exceso o indebidas o por operaciones anuladas, rescindidas o resueltas	81			0
	<b>Total retenciones IVA</b>	<b>82</b>			<b>0</b>
<b>Retenciones impuesto timbre nacional</b>	<b>83</b>			<b>0</b>	
<b>Retenciones impuesto nacional al consumo</b>	<b>84</b>			<b>0</b>	
TOTAL	<b>Total retenciones</b>	<b>85</b>			<b>7,083,000</b>
	<b>Sanciones</b>	<b>86</b>			<b>0</b>
	<b>Total retenciones más sanciones</b>	<b>87</b>			<b>7,083,000</b>
88. No. identificación signatario		89. No. Formulario		90. Pago total \$ 0	
91. Cód. Representación		92. Fecha de recepción		93. Pago total \$	
Firma del declarante o de quien lo representa		Firma Contador o Revisor Fiscal		94. Con calidades	
95. No. Tarjeta profesional		2019-03-20 7:58:28:30 AM		96. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo	
20		2698		91000606084380	

Anexo A. Declaración de Retención en la Fuente Febrero 2019 Montajes y Servicios Telescópicos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

		<b>Recibo Oficial de Pago Impuestos Nacionales</b>			PRIVADA	<b>490</b>
1. Año: <b>2019</b>		2. Concepto: <b>61</b>		3. Período: <b>2</b>		
Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: <b>4910277060368</b>		
5. Número de identificación Tributaria: <b>9 0 0 4 0 9 8 9 2 5</b>		6. D.V.		7. Primer apellido		8. Segundo apellido
9. Primer nombre		10. Otros nombres		11. Razón social: <b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS</b>		
12. Cód. Dirección sectorial: <b>3 2</b>		13. Si es gran contribuyente, marque "X"				
25. No. Título judicial		26. Fecha de depósito		27. Cuota No. <b>1</b>		28. De <b>1</b>
29. No. Año oficial		31. Fecha del año oficial		30. Forma para el pago de este: <b>USO OFICIAL</b>		35. Cód. Folio: <b>3502605017218</b>
32. Fecha para el pago de este: <b>2 0 1 9 0 3 2 0</b>		34. Valor pago servicio: <b>0</b>		35. Valor pago intereses de mora: <b>0</b>		36. Valor pago impuesto: <b>7,083,000</b>
<b>Servicios Informáticos Electrónicos - Más formas de servi</b>						
37. Tipo de Documento		38. Número de identificación Tributaria (NIT)		39. DV		
40. Razón social		41. Primer apellido		42. Segundo apellido		43. Primer nombre
44. Dirección		45. Teléfono		47. Cód. Dpto.		48. Cód. Cantón/Municipio
986. Código deudor		987. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora (Fecha efectiva de la transacción): <b>2 0 1 9 0 3 2 0 / 1 4 5 4 1 3</b>		989. Pago total: \$ <b>7,083,000</b>		
990. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo: <b>07999103362318</b>		996. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo				
Coloque el timbre de la máquina registradora al dorso de este formulario						

Anexo B. Pago Retención en la Fuente Febrero 2019 Montajes y Servicios Telescópicos

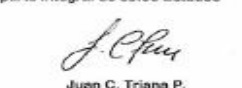
Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS SAS**  
**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
 (Expresados en Pesos Colombianos)

Activo	31 de Diciembre de		Pasivo y Patrimonio	31 de Diciembre de	
	2018	2017		2018	2017
<b>Activos Corrientes:</b>			<b>Pasivos Corrientes:</b>		
Efectivo y Equivalentes al efectivo	480,256,649	323,669,525	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	503,739,249	700,942,136
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	800,828,594	740,556,714	Pasivos por impuestos corrientes	179,021,000	83,072,873
Inventarios corrientes	13,046,261	96,048,447	Otros Pasivos Financieros Corrientes	146,725,003	84,285,044
Activos por impuestos corrientes	152,778,671	114,636,651	<b>Pasivos Corrientes Totales</b>	<b>829,485,252</b>	<b>868,300,053</b>
Gastos Pagados por Anticipado	6,250,049	0	<b>Pasivos No Corrientes:</b>		
Activos por impuestos Diferidos	65,785,000	38,948,000	Otros Pasivos Financieros No Corrientes	627,195,126	670,012,176
<b>Activos Corrientes Totales</b>	<b>1,518,945,224.00</b>	<b>1,313,859,337.00</b>	<b>Pasivos No Corrientes Totales</b>	<b>627,195,126</b>	<b>670,012,176</b>
<b>Activos No Corrientes:</b>			<b>Total Pasivo</b>	<b>1,456,680,380</b>	<b>1,538,312,229</b>
Propiedades, Planta y Equipo, neto	3,075,841,791	3,172,350,847	<b>Patrimonio</b>		
Cuentas por cobrar con partes relacionadas no corrientes	241,498,413	264,540,477	Capital Emitido	1,228,420,000	1,210,000,000
<b>Activos no Corrientes Total</b>	<b>3,317,340,204</b>	<b>3,436,891,324</b>	Ganancias Acumuladas	723,410,894	574,664,278
			Otras Participaciones en el Patrimonio	1,255,633,786	1,255,633,786
			Otras Reservas	172,140,368	172,140,368
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>3,379,605,048</b>	<b>3,212,438,432</b>
<b>Total Activo</b>	<b>4,836,285,428</b>	<b>4,750,750,661</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>4,836,285,428</b>	<b>4,750,750,661</b>

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados

  
 Juan Gilberto Cuellar R.  
 Representante Legal

  
 Juan C. Triana P.  
 Contador Público  
 Tarjeta profesional No. 79.402-T

  
 Julian Rodriguez  
 Revisor Fiscal  
 Tarjeta Profesional No. 186.127 -T

Anexo C. Estado de situación financiera año 2018 Montajes y Servicios Telescópicos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS**  
**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES**  
 Al 31 de Diciembre de 2018 y 31 de Diciembre de 2017  
 (Expresados en Pesos Colombianos)

	<u>2,018</u>	<u>2,017</u>
Ingresos de Actividades Ordinarias	2,797,764,335	2,539,669,227
Costo de Producción	-1,602,730,763	-1,651,853,020
<b>Margen Bruto</b>	<u>1,195,033,572</u>	<u>887,816,207</u>
Otros Ingresos	9,445,734	19,409,065
Gastos de Administración	-780,464,927	-647,351,322
Gastos de Ventas	-	-
Otros Gastos	-104,595,763	-154,911,226
Otras Ganancias	-	-
<b>Margen Antes de Impuestos</b>	<u>319,418,616</u>	<u>104,962,724</u>
Ingreso (Gasto) por Impuestos	-110,672,000	-51,979,000
<b>Total Ganancia (Pérdida) del Período</b>	<u>208,746,616</u>	<u>52,983,724</u>
Ganancia (Pérdida) atribuible a participaciones no controladoras	<u>208,746,616</u>	<u>52,983,724</u>
Otros resultados integrales, neto de impuestos:		
Ganancias (Pérdidas) Diferencias de cambio por conversión	-	-
Ganancias (Pérdidas) Actuariales por planes de Beneficios	-	-
Ganancias (Pérdidas) Por Revaluación	-	-
Ganancias (Pérdidas) Coberturas del Flujo de efectivo	-	-
<b>Total Otros resultados integrales del Período</b>	<u>-</u>	<u>-</u>
<b>Total Resultados Integrales del Período</b>	<u>208,746,616</u>	<u>52,983,724</u>

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados

  
 John Gilberto Cuellar R.  
 Representante Legal

  
 Juan C. Triana P.  
 Contador Público  
 Tarjeta profesional No. 79.402-T

  
 Julian Rodriguez  
 Revisor Fiscal  
 Tarjeta Profesional No. 186.137-T

Anexo D. Estado de resultados integral Año 2018 Montajes y Servicios Telescópicos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

## 15.1.2 Anexos proceso de Cartera.



### MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S NIT. 900.409.892 CONTROL DE CARTERA-FACTURACION

FACT	NIT	FECHA	SUBTOTAL	IVA	TOTAL	RTE FUENTE	RTE IVA	ANTICIPO	GARANTIA	RTE ICA	T. A PAGAR	RECIBIDO	SALDO
514	900540597	02/03/2015	19.613.969		19.613.969						19.613.969		19.613.969
518	900540597	13/04/2015	2.659.435		2.659.435						2.659.435		2.659.435
645	900236840	26/12/2016	3.528.000		3.528.000						3.528.000	2.000.000	1.528.000
652	900236840	19/01/2016	920.000		920.000						920.000		920.000
653	900236840	19/01/2016	1.840.000		1.840.000						1.840.000		1.840.000
663	900457917	01/03/2017	4.356.000		4.356.000						4.356.000	1.975.058	2.380.942
731	900744227	12/09/2017	2.400.000		2.400.000	24.000					2.376.000		2.376.000
733	900922877	27/09/2017	2.546.209	483.780	3.029.989	101.848					2.928.140	2.546.209	381.931
772	860031796	21/02/2018	259.336.766	1.713.878	261.050.643	5.186.735		51.867.353	25.933.677	1.789.424	176.273.454	119.447.053	56.826.401
785	860031796	24/04/2018	156.285.557	1.032.844	157.318.400	3.125.711		31.257.111	15.628.556	1.078.370	106.228.652		106.228.652
820	901172329	14/09/2018	1.030.000		1.030.000	10.300					1.019.700		1.019.700
836	830040332	25/10/2018	73.330.078	488.867	73.818.945	1.466.602		22.145.684	3.691.078		46.515.582	41.535.457	4.980.125
842	901172329	19/11/2018	1.150.000		1.150.000	11.500					1.138.500		1.138.500
850	830040332	05/12/2018	55.273.941	368.493	55.642.434	1.105.479		14.582.049	2.782.122		37.172.784	3.922.863	33.249.921
861	900444818	01/01/2019	119.463.634	789.499	120.253.133	2.389.273				1.075.173	116.788.688		116.788.688
1007	900444818	22/02/2019	180.000.000	1.189.565	181.189.565	3.600.000				1.620.000	175.969.565	145.000.000	30.969.565
1008	900009189	26/02/2019	29.035.277	191.885	29.227.162	580.706					28.646.457		28.646.457
<b>TOTAL</b>			<b>912.768.865</b>	<b>6.258.811</b>	<b>919.027.676</b>	<b>17.602.153</b>		<b>119.852.197</b>	<b>48.035.433</b>	<b>5.562.967</b>	<b>727.974.926</b>	<b>316.426.640</b>	<b>411.548.286</b>

Control De Cartera - Facturacion

Fecha Impresión: viernes, 03 de mayo de 201

AUX2-CONTA

Fecha Creacion: 3 de mayo de 2019

Usuario:

Pagina: 1/1

Anexo E. Informe de cuentas por cobrar- Cartera

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



## MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS

**INFORME DE CARTERA RECONSTRUIDA**

**FECHA CORTE :**

03/05/2019 12:00:00 a. m.

**ZONA:**

900444818		CELIK CONSTRUCCIONES METALICAS S.A.S.					8295505		CL 2 18 93 LT 49 MZ P5 PI SAN JORGE					
documento	fecha_doc	fecha_ven	d.v	valor	vr aplicado	saldo	Por Vencer	Vencida	0 a 30 dias	31 a 45 dias	46 a 75 dias	76 a 90 Dias	Mas de 90 Dias	
0120 010	861 41	01/01/2019	01/01/2019	116.788.888,00	0,00	116.788.888,00	0,00	116.788.888,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116.788.888,00	
0120 010	1007 41	22/02/2019	22/02/2019	70.989.865,00	148.000.000,00	30.989.865,00	0,00	30.989.865,00	0,00	0,00	30.989.865,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						147.788.253,00	0,00	147.788.253,00	0,00	0,00	30.989.865,00	0,00	116.788.888,00	
900744227		CIVIL MONTAJES S.A.S					3134993060		CL 173 A 20 A 32 INT 1 APT 404					
0100 010	731 41	12/09/2017	12/09/2017	2.376.000,00	0,00	2.376.000,00	0,00	2.376.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.376.000,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						2.376.000,00	0,00	2.376.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.376.000,00	
900540597		COBALTO INGENIERIA Y ARQUITECTURA SAS												
001 010	514 41	02/03/2015		19.613.969,00	0,00	19.613.969,00	19.613.969,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
001 010	518 41	15/04/2015		2.659.435,00	0,00	2.659.435,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						22.273.404,00	22.273.404,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
900009189		CONNECTING MARKET SAS					7424377		CL 77 13 47 OC 308					
123 010	1008 41	26/02/2019	26/02/2019	28.646.457,00	0,00	28.646.457,00	0,00	28.646.457,00	0,00	0,00	28.646.457,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						28.646.457,00	0,00	28.646.457,00	0,00	0,00	28.646.457,00	0,00	0,00	
901172329		CONSORCIO PANORAMA					9071567		CR 47 A 114 05 OF 201 BRR ALHAMBRA					
0100 010	830 41	14/09/2018	14/09/2018	1.019.700,00	0,00	1.019.700,00	0,00	1.019.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.019.700,00	
00 010	842 41	19/11/2018	19/11/2018	1.138.500,00	0,00	1.138.500,00	0,00	1.138.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.138.500,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						2.158.200,00	0,00	2.158.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.158.200,00	
900236840		CONSTRUCTORA AMAVIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS SAS												
001 010	853 41	19/01/2018	19/01/2018	1.840.000,00	0,00	1.840.000,00	0,00	1.840.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.840.000,00	
001 010	852 41	19/01/2018	19/01/2018	920.000,00	0,00	920.000,00	0,00	920.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	920.000,00	
001 010	848 41	26/12/2018	26/12/2018	3.528.000,00	3.000.000,00	528.000,00	0,00	1.528.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.528.000,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						4.288.000,00	0,00	4.288.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.288.000,00	
900922877		FABRIMON SAS					3164057416		CR 98 2 44 BRR TIERRA BUENA					
00 010	733 41	27/09/2017	27/09/2017	2.928.140,00	2.548.209,00	381.931,00	0,00	381.931,00	0,00	0,00	0,00	0,00	381.931,00	
<b>TOTAL CLIENTE</b>						381.931,00	0,00	381.931,00	0,00	0,00	0,00	0,00	381.931,00	

Anexo F. Informe de Control de Cartera

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS**  
Nit: 900.409.892-5

**RECIBO DE CAJA**

NOMBRE : TECNOLOGIA INMOBILIARIA SA  
NIT : 860031357 DV: 7  
CONCEPTO : PAGO DE FV 1002

RECIBO CAJA  
**040 No. 772**  
FECHA  
AÑO | MES | DIA  
2019 | 2 | 01

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	TERCERO	DESCRIPCION	CENTRO DE COSTO	DEBITO	CREDITO
51959501	AJUSTE AL PESO	860031357	PAGO DE FV 1002	119	0,95	0,00
13050501	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NACIONALES	860031357	PAGO DE FV 1002	119	0,00	54.712.795,95
11100502	CTA CTE BANCOLOMBIA 806711374-39		0 PAGO DE FV 1002	0	54.712.795,00	0,00
<b>TOTAL</b>					<b>54.712.795,95</b>	<b>54.712.795,95</b>

ELABORO

REVISO

NAD1A(AUX)-CONTABLE 05/02/2019 2:55:49 p.m.



Anexo G. Recibo de Caja Montajes y Servicios Telescópicos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

Página 2 de 2 CUENTE

**UNICAMENTE SE RECIBE PAGOS EN EFECTIVO O CON CHEQUE**

REFERENCIA: 62065670

FECHA DE EXPEDICIÓN: 18/01/2019

FECHA VENCIMIENTO: 23/01/2019

Nombre o Razón Social: **MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS** Identificación: 900409892

Dirección: CRA 13 A No 5 A 20 Teléfono: 8295505

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Pago Ordinario - FIC		\$1,350,000.00
UN MILLON TRESCIENTOS CINCUENTA MIL		
	<b>SUBTOTAL</b>	\$1,350,000.00
	<b>IVA</b>	
	<b>TOTAL</b>	\$1,350,000.00

Observaciones:  
Al realizar su pago tenga en cuenta lo siguiente:  
Si va a cancelar con cheque este no puede ser un cheque de remesa.  
Al cancelar su pago se debe hacer por un solo medio de pago (todo efectivo o todo con cheque).  
La impresión de los formatos de recaudo debe hacerse en papel tipo Bond de 75 gr/m2 (papel para foto-copiado).  
No se aceptan formatos impresos en papeles químicos tipo FAX.  
La impresión debe realizarse con impresora láser de alta resolución.  
Se deben presentar todas las copias de la impresión en la sucursal del Banco con la forma de pago previamente diligenciada en cada una de ellas.

Bancolombia

CONVENIO No. 29232 REFERENCIA No. 62065670

Ciudad: C M A Nit o Cedula: 900409892 Telefono:

Nombre del Pagador / Cliente: **MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS**

CHEQUE No.	CUENTA No.	CONCEPTO	VALOR

Los cheques incluidos en esta consignación son sujetos de retención por interés.

CANTIDAD DE CHEQUES:  EFECTIVO  CHEQUE

TOTAL: \$1,350,000.00

AREA PARA SELLO

Anexo H. Pago de FIC

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

### 15.1.3 Anexos proceso Tesorería.

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS.</b> <b>NIT 900.409.892-5</b> <b>PROGRAMACION DE PAGOS</b>
	Elaboro: Laura Caviedes Reviso: Jhon Cuellar
	Fecha: <b>11/03/2019</b>

#### RELACIÓN PAGOS

NIT	PROVEEDOR	FECHA	VALOR	Forma Pago
900922877	FABRIMON SAS	12/04/2019	490.066	CH
900571979	TECNIMONTAJES Y TRANSPORTE	12/04/2019	10.780.000	TRANSFER
900436002	TOTAL SAFETY COMPANY	12/04/2019	4.749.051	TRANSFER
900824447	ALIANZA SST SEGURIDAD Y SALUD	12/04/2019	259.200	TRANSFER
1070602115	JULIAN ADOLFO RODRIGUEZ CERQUERA	12/04/2019	372.375	TRANSFER
1105678381	GINET YUREISSY GONZALEZ CASTELLANOS	12/04/2019	556.800	TRANSFER
80767616	MORENO VEGA WILMAR	12/04/2019	1.321.625	TRANSFER
6010664	DIEGO RAMIREZ	12/04/2019	1.131.000	TRANSFER
901156649	FERRETERIA INSUMOS Y SOLDADURAS SAS	12/04/2019	8.435.765	TRANSFER

Sub Total a pagar	<b>\$ 28.095.882</b>
IMP 4X1000	<b>112.383,53</b>
Valor Total	<b>\$ 28.208.266</b>

SALDO EN BANCOS PAGOS CLIENTES	<b>267.617.611</b>
SALDO FINAL	<b>239.409.345</b>

TOTAL PROVEEDORES 2019	\$ 28.095.882
TOTAL O.C 2775	\$ 68.686.675
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>\$ 96.782.557</b>
RETENCIONES PRACTICADAS FC 5116	\$ 3.539.445

Aprobo

**Jhon Gilberto Cuellar Rodriguez**

*Anexo I. Programación de pagos realizada por Tesorería*

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



### 14.1.4 Anexos proceso Facturación

ACTA DE AVANCES DE OBRA																	
ORDEN DE TRABAJO N°: CONTRATO 05 LA LINEA 2018 MONTAJE EN OBRA DE LA ESTRUCTURA METALICA Y STEEL DECK FRENTE BERMELLON EN LAS OBRAS CIVILES COMPLEMENTARIAS DEL TUNEL DE LA LINEA					CONTRATO ADICIONAL				NOMBRE DEL CONTRATISTA MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS					ACTA DE AVANCE N° <b>3</b>			
VALOR INICIAL: \$ 171,006,740					VALOR C. ADICIONAL: \$ 0				CLIENTE: MYH INGENIEROS ASOCIADOS S.A.					FECHA: 17 - sep - 2018			
PLAZO INICIAL: 15 SEMANAS					PLAZO ADICIONAL:				OBRA N°: 00117					PROYECTO: MONTAJE EN OBRA DE LA ESTRUCTURA METALICA			
VALOR TOTAL: \$ 171,006,740					MODIFICACIONES (cantidades)				MODIFICACIONES Totales					SALDOS CONTRATO			
Items	Actividad	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Valor Parcial	MODIFICACIONES (cantidades)			Valor Total	OBRA EJECUTADA						SALDOS CONTRATO	
						Cambio 1	Adición 1	Obra Dera 1		ACTA 2		ACTA 3		ACUMULADO		Cantidad	Valor
									Cantidad	Valor parcial	Cantidad	Valor parcial	Cantidad	Valor parcial	Cantidad	Valor	
1	Montaje Estructura Metalica COO Bermellon 100% perrada	Kg	135,310.0	\$ 934	\$ 126,279,540				0	5,367,24	\$ 5,012,998	42,036.31	\$ 39,261,915	48,072.49	\$ 64,326,908	64,438	\$ 62,052,632
2	Mono de obra instalacion de Steel Deck 2" cal 20	m2	1,404.0	\$ 7,880	\$ 10,951,200				0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	1,404	\$ 10,951,200
3	Suministro de conexiones de constante de 5/8 x 3/17.52 incluye ceramica y equipo de termo fusión	Und	8,900.0	\$ 2,840	\$ 25,276,000				0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	8,900	\$ 25,276,000
4	Planta electrica para equipo de Termo fusión	Mes	1.0	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000				0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	1	\$ 4,500,000
5	Transporte de planta electrica y equipo de termo fusión	Uje	2.0	\$ 950,000	\$ 1,900,000				0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	0	\$ 1,900,000
6									0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	0	\$ 0
7									0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	0	\$ 0
8									0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	0	\$ 0
9									0		\$ 0		\$ 0	0.00	\$ 0	0	\$ 0
<b>GRAN TOTAL</b>					\$ 171,006,740				\$ 0					\$ 106,679,832			
					\$ 171,006,740				VALOR DEL ACTA					VALOR \$ 5,012,998			
					\$ 15,390,606.60				ADMINISTRACIÓN 9%					VALOR \$ 451,170			
					\$ 1,710,062.7				IMPREVISTOS 1%					VALOR \$ 3,533,572			
					\$ 6,840,270				UTILIDAD 4%					VALOR \$ 392,619			
					\$ 1,295,651				IVA DEL 19% SOBRE LA UTILIDAD					VALOR \$ 200,520			
					\$ 196,247,335				VALOR DEL ACTA					VALOR \$ 752,917			
					\$ 58,484,305				AMORTIZACION ANTICIPO 30%					VALOR \$ 1,725,875			
									RETEGARANTIA 5%					VALOR \$ 287,646			
									SALDO A FAVOR DEL CONTRATISTA					FAVOR \$ 3,739,396			
														FAVOR \$ 29,287,033			
														TOTAL \$ 64,326,908			
														Avance 17.1%			

NOTA: Aunque los items pagados han sido recibidos a su satisfacción y su calidad parece ser buena, esto no significa que hayan sido recibidos definitivamente y por lo tanto serán objeto de revisión permanente, no solo durante la ejecución del proyecto, sino hasta la entrega definitiva del mismo. No se reconocen tiempos muertos en la ejecución de los trabajos.

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS  
 Valdo C. LOPEZ DIRECTOR DE PROYECTOS  
 Ing. Pedro Vanegas B.

MYH INGENIEROS ASOCIADOS S.A.  
 Valdo ING. RESIDENTE DE OBRA  
 Ing. Daniel Diaz

Valdo DIRECTOR PROYECTOS  
 Ing. Luis A. Fabiano

Valdo DIRECTOR DE PROYECTOS  
 Ing. JUAN C. MELPOZ G.

Anexo K. Acta de avance Obra Puente la Julia

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



Calle 2 No. 18 - 93 Lote 49 Mz.P5  
Parque Industrial San Jorge  
Mosquera-Cundinamarca  
PBX:8295505 - Tel (s):8295564-65 - 3173645487

IVA Régimen común Actividad económica 4530  
Tarifa ICA Mosquera S.S X 1000  
Resolución DIAN No 18762012280884 DEL 2019-01-14  
Numeración Autorizada del 1001 al 1250

NIT.900409892-5

FACTURA DE VENTA No. **1004**

<b>CLIENTE</b>	GONVARRI MS COLOMBIA SAS	<b>FECHA DE FACTURA</b>	04/02/2019
<b>NIT O C.C.</b>	900710164	<b>PROYECTO No.</b>	POSTOCON
<b>DIRECCIÓN</b>	CL 86 45 90	<b>FECHA VENCIMIENTO</b>	10/02/2019
<b>TELÉFONO(s)</b>	4445011		
<b>CIUDAD</b>	ITAGUI		

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VR. UNIT.	VALOR TOTAL
Montaje de estructura metálica	1	14,575,559	14,575,559
		Utilidad 4%	583,022
		Imprevistos 1%	145,776
		Administración 10%	1,457,556



CUFE b15e9aard2788e553466307a177e32e6e07b5cdd8b

**SUBTOTAL** 16,761,913  
**IVA 19%** 110,774  
**VALOR TOTAL FACTURA** 16,872,687

SON: DIECISEIS MILLONES OCHOCIENTOS SETENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y SIETE PESOS

NOTA: FAVOR HACER TRANSFERENCIA A CUENTA CORRIENTE BANCOLOMBIA No.80671137439 A NOMBRE DE MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S NIT.900,409,892-5

Manifiestamos que aceptamos esta factura en la forma y términos de libramiento. Además hemos recibido conforme y efectivamente el servicio prestado.

**FECHA**  
**NOMBRE**  
**CEDULA**  
**FIRMA Y SELLO**

Anexo L. Factura de venta 1004

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

Anexo M. Recibido de la factura de venta 1004

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

### 15.1.4 Anexos procesos Auxiliar de contable



## MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S

Nit:900.409.892-5

### FACTURA DE COMPRA

NOMBRE : <u>TOTAL SAFETYCOMPANY SAS</u>		FACTURA COMPRA	
NIT : <u>900436002</u>	DV: 1	<b>110 No. 4954</b>	
CONCEPTO : <u>FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI</u>		FECHA	
		AÑO	MES
		2019	1
		DIA	18

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	DESCRIPCION	CENTRO DE COSTO	DEBITO	CREDITO
24080104	IVA DESCONTABLE COMPRAS	FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI	0	15.485,00	0,00
23654001	RETCIÓN COMPRAS DECLARANTES 2.5%	FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI	0	0,00	2.037,50
23680102	RETENCION ICA POR COMPRAS	FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI	0	0,00	570,50
51055101	DOTACION EMPLEADOS	FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI	00	81.500,00	0,00
23359501	CUENTAS POR PAGAR	FC 9275 OC 2603 CASCO IMPERIO AZUL SAFARI	0	0,00	94.377,00
<b>TOTAL</b>				<b>96.985,00</b>	<b>96.985,00</b>

ELABORO

REVISO

CEL:011(57)VALENTINA SARRE 29/01/2019 1:45:07 p.m.  
NTO



Anexo N. Comprobante de registro de factura de compra

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



## MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS

Nit: 900.409.892-5

### CAJA MENOR

NOMBRE : <u>CARDENAS LEAL ZAIR GONZALO</u>		CAJA MENOR	
NIT : <u>19329942</u>	DV: 0	<b>001 No. 636</b>	
CONCEPTO : <u>LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING ZAIR GONZALEZ</u>		FECHA	
		AÑO	MES
		2019	2
		DIA	28

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	TERCERO	DESCRIPCION	CENTRO DE COSTO	DEBITO	CREDITO
61301043	UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS OBRAS	830037946	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING ZAIR, GONZALEZ	123	51.600,00	0,00
61952501	ASEO Y CAFETERIA	890900608	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	24.500,00	0,00
61301024	CONSUMIBLES OBRAS	10245817	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	28.235,00	0,00
61301025	IVA MAYOR VALOR DEL GASTO	10245817	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	5.365,00	0,00
61301026	PEAJES OBRAS	830054076	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	12.100,00	0,00
61301025	IVA MAYOR VALOR DEL GASTO	800242106	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	3.161,00	0,00
61301024	CONSUMIBLES OBRAS	800242106	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	16.639,00	0,00
61952501	ASEO Y CAFETERIA	890900608	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	6.706,00	0,00
61301025	IVA MAYOR VALOR DEL GASTO	890900608	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	1.274,00	0,00
61952501	ASEO Y CAFETERIA	890903858	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	36.800,00	0,00
61301024	CONSUMIBLES OBRAS	39537377	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	123	2.800,00	0,00
13659503	ANTICIPOS EMPLEADOS PARA OBRAS	19329942	LEGALIZACION CAJA MENOR MEDABIL ING	0	0,00	189.180,00
<b>TOTAL</b>					<b>189.180,00</b>	<b>189.180,00</b>

ELABORO

REVISO

NAD1LA/AUX2-CONTABE 28/02/2019 7:42:53 a.m.



Anexo O. Comprobante de registro de Caja menor

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS**  
Nit: 900.409.892-5

**FACTURA DE VENTA**

NOMBRE : GONVARRIMS COLOMBIA SAS  
NIT : 900710164 DV: 0  
CONCEPTO : FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA

FACTURA VENTA

**010 No. 1004**

FECHA

AÑO	MES	DIA
2019	2	04

CUBITA	NOMBRE DE LA CUBITA	DESCRIPCION	CENTRO DE COSTO	DEBITO	CREDITO
23657501	AUTORETENCIÓNES 0.80%	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	0	0,00	134.095,00
13551902	AUTORETENCIÓNES 0.80%	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	0	134.095,00	0,00
13551701	RETEIVA	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	0	16.616,14	0,00
13551501	RETEFUENTE	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	0	335.237,86	0,00
24080101	IVA GENERADO AIU	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	114	0,00	110.774,25
13050501	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NACIONALES	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	114	16.520.813,10	0,00
41301001	CONSTRUCCION Y OBRAS DE ING CIVIL	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	114	0,00	16.178.870,49
41301002	OBRAS DE ING CIVIL CON AIU	FV 1004 MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA	114	0,00	583.022,36
<b>TOTAL</b>				<b>17.006.762,10</b>	<b>17.006.762,10</b>

ELABORO

REVISO

NADILA/AUX2-CONTABLE 07/02/2019 11:31:03 a.m.



Anexo P. Comprobante de registro de factura de venta

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S  
NIT: 900.409.892-5  
28/02/2019  
BANCOLOMBIA CUENTA CORRIENTE No 80671137438

SALDO SEGÚN LIBROS CUENTA 11100502

Más: cheques pendientes de cobro  
Ménos: notas crédito y consignaciones no contabilizadas  
Ménos: consignaciones no reportadas por el banco  
Ménos: notas débito no contabilizadas  
Ménos: ajustes no contabilizados

288.405.775,38
5.046.341,00
0,00
0,00
0,00
0,00
305.450.116,38
305.450.116,38
0,00

SALDO LIBROS CONCILIADO  
SALDO SEGÚN EXTRACTO  
DIFERENCIA NO CONCILIADA

FECHA	CH. N°	Beneficiario	Valor
25-feb-19	390	ARRAIZ GONZALEZ MARCO	670.109,00
25-feb-19	392	VILLEGAS WILFRIDO	296.657,00
25-feb-19	389	GELVEZ GOMEZ VICTOR	782.739,00
25-feb-19	391	SILVA PLATA LEONEL	657.561,00
25-feb-19	387	HOYOS VALENCIA CAMILO	279.405,00
25-feb-19	401	GUILLEN JIMENEZ EFRAJIN	533.862,00
25-feb-19	395	CREAP IMAGEN	126.985,00
8-feb-19	375	BERNAL VEGA NIXON	1.899.223,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.046.341,00</b>

FECHA	DOC No	Concepto	Valor
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>

FECHA	DOC No	Concepto	Valor
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>

FECHA	DOC No	Concepto	Valor
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>

FECHA	DOC No	Concepto	Valor
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>

Preparó

Aprobó

Anexo Q. Conciliación bancaria mes de febrero 2019




Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

## 15.2 ANEXOS DIRECCION COMERCIAL

### 15.2.1 Anexos proceso de Compras

MST		MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S						
CONTROLADO SI_X_NO_		COMPRAS						
		ORDEN DE COMPRA				CODIGO: CP-0C01		
		VERSION : 01						
FECHA:	29/01/2019	PROYECTO :	ADMINISTRATIVO	OBRA:	00	ORDEN DE COMPRA:	2635	
<b>PROVEEDOR</b>				<b>COMPRADOR</b>				
Razon Social	TOTAL SAFETY COMPANY SAS			Razon Social	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S			
Nit/Rut	900436002			Nit	900409892-5			
Direccion	KM 19 VIA MOSQUERA MADRID PI SAN JORGE BG 75			Direccion	Calle 2 No 18-93 Parque Industrial San Jorge. Manzana P5. Bodega 49.			
Ciudad	MOSQUERA			Ciudad	Mosquera - Cundinamarca			
Telefono	8937655 3182479957			Telefono	82995305 - 3164125772			
Contacto	Alexander Velasquez Trujillo			Contacto	Carlos Barreto			
E-Mail	ventas4@totalsafetyco.com			E-Mail	compras@celikconstrucciones.com.co			
Código	Descripción	Und De Medida	Cantidad	Peso Unit Kg	Peso Total	Valor Kg	Precio Unitario	Precio Total
EPP-0033	CASCO DIELECTRICO ZAFARY AZUL CON RACHET	UND	5	0	0		\$16.300	\$81.500
DOT-0064	BOTA DAMA TIPO INGENIERO SAGA TALLA 35	PAR	1	0	0		\$97.500	\$97.500
DOT-0067	BOTA DAMA TIPO INGENIERO SAGA TALLA 38	PAR	2	0	0		\$97.500	\$195.000
EPP-0035	BARBUQUEJEO 3 PUNTOS RIGIDO	UND	6	0	0		\$4.500	\$27.000
DOT-0065	BOTA DAMA TIPO INGENIERO SAGA TALLA 36	PAR	2	0	0		\$97.500	\$195.000
EPP-0006	ARNES MULTIPROPOSITO TIPO X	UND	4	0	0		\$115.000	\$460.000
HER-0005	ESLINGA EN Y DOBLE DETENCION DE CAIDAS	UND	4	0	0		\$165.000	\$660.000
EPP-0011	CASCO DIELECTRICO BLANCO SISTEMA DE AJUSTE RATCHET	UND	1	0	0		\$16.300	\$16.300
HER-0035	ESLINGA DE POSICIONAMIENTO SENCILLA	UND	4	0	0		\$59.000	\$236.000
DOT-0034	PANTALON EN JEAN ESTAMPADO EN PIERNA TALLA 40	UND	1	0	0		\$20.000	\$20.000

 Elaboró: Jefe de Compras Carlos Barreto	 Revisó: Director de Proyectos Arq. Luis Palomino	 Aprobó: Gerente Ing. Jhon Cuellar	Contabilizado
--	--	---	---------------

**OBSERVACIONES**

- Todos los materiales deben ser enviados junto con su respectivo certificado de calidad emitido por el fabricante.
- Todos los materiales deben ser entregados sobre plataforma de cargue en nuestra planta o en el lugar que se indique.
- La factura debe indicar el numero de la orden de compra presentandose en original adjuntando remision de materiales o acta de recibido del servicio debidamente diligenciado
- Se reciben facturas hasta el 25 de cada mes y los dias de radicación son los martes y jueves en la planta principal únicamente.
- Radicar sus facturas en la troncal de occidente via Mosquera Madrid Calle 2 No 18-93 Parque Industrial San Jorge Manzana P5 Bodega 49.
- El area de compras no se hace responsable por productos o servicios que sean solicitados sin la presente orden de compra.
- Se autoriza de manera expresa e irrevocable a MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S a consultar, reportar, procesar, y divulgar toda la informacion que se refiera a su comportamiento, crediticio, financiero, comercial de servicios y de terceros partes de la misma naturaleza a la central de informacion crediticia -DATACREDITO- Esto implica registrar el comportamiento frente a sus obligaciones con el objeto de suministrar informacion suficiente y adecuada al mercado sobre el estado de sus obligaciones financieras.
- MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S descontara de esta orden de compra los costos adicionales por el incumplimiento en la entrega de materiales previamente pactados.
- Enviar al correo recepcion@celikconstrucciones.com.co el nombre de la (s) persona (s) que entregara el material y la placa del vehiculo para la autorizacion de ingreso al parque.

Anexo R. Orden de compra emitida por Jefe de compras

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

ITEM		OBRA	Descripción	Und/M/Kg/Lb/Ton	Cantidad	Peso Unitario. Kg	Peso Total. Kg	Valor Kg	Precio Unitario	Precio Total
1										\$0
2										\$0
3										\$0
4										\$0
5										\$0
6										\$0
7										\$0
8										\$0
9										\$0
10										\$0
11										\$0
12										\$0
<b>TOTAL:</b>							<b>0,00</b>		<b>SUB TOTAL:</b>	<b>\$0</b>
Detalle del pago:									<b>I.V.A:</b>	<b>\$0</b>
Fecha de Entrega:									<b>TOTAL:</b>	<b>\$0</b>
Solicitado por		Elaboró: Proceso de compras Carlos Barreto		Revisó: Proceso Administrativo Yaimy Rodriguez		Aprobó: Gerente Ing. Jhon Cuellar		Contabilizado		

**OBSERVACIONES:**  
 \* Todos los materiales deben ser enviados junto con su respectivo certificado de calidad, emitido por el fabricante.  
 \* Todos los materiales deben ser entregados sobre plataforma de camion en nuestra planta o lugar que se indique.  
 \* La factura debe indicar el numero de la orden de compra presentandose en original, adjuntando: remision de materiales o acta de recibido del servicio debidamente aprobadas.  
 \* Se reciben facturas unicamente hasta los dias 25 de cada mes.  
 \* El área de compras no se hace responsable por productos o servicios que sean solicitados sin la presente orden de compra.  
 \* Radicar sus facturas en la Troncal de Occidente KM 19 Via Mosquera - Madrid, Calle 2 N° 18-93, Parque Industrial San Jorge Bodega 49.

Ilustración 47. Formato de Orden de compra

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

ITEM		U/M	CANTIDAD	DESCRIPCION DETALLADA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ORDEN DE COMPRA N°:		FECHA DE LLEGADA DEL MATERIAL:		NOTAS:	
---------------------	--	--------------------------------	--	--------	--

Anexo S. Formato de Requisición de compra

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

### 15.2.3 Anexos proceso de Almacén

**LA FERRETERIA HERRAMIENTAS Y SUMINISTRO**

**REMISION No.**

**6962**

**Nit 900903597**

CLIENTE MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS		POR CONCEPTO DE				
NIT 900409892 5		PEDIDO 6189 OC 2652 CALLE 2 No 18-93 PARQUE INDUSTRIAL SAN JORGE MANZANA P5 BODEGA 49 MOSQUERA - CEL: 3164125772 - CONT: CARLOS BARRETO				
DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO				
CL 2 18 93 LT 49 MZ P5	Mosquera	3102009516				
FECHA DOCUMENTO		FECHA VENCIMIENTO		ELABORADO POR		FORMA DE PAGO
miércoles, 6 de febrero de 2019		08-mar-19		EDISSON GIL VALERO		Credito
Descripción	Marca	Cantidad	U Medida	Valor Unitario	IVA	Total
CINTA SCOTCH 33	3M	4,00	Und.	11.000	19%	44.000
TRAPO TIPO CARPETA		25,00	kg	3.000	19%	75.000
TOMACORRIENTE AEREA 15 A 110 V		3,00	Und.	3.800	19%	11.400
CLAVIJA MACHO 110 V	CODELCA	3,00	Und.	3.000	19%	9.000
<p>Valor en Letras <b>NOVENA</b>                  CIENTO SESENTA Y CINCO MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y SEIS PESOS M/CTE</p> <p><i>WILMOR ALEJANDRO CRZ GALENO</i>                  Firma Responsable <u>FABIAN</u> Entregado Por <u>FABIAN</u></p>						SUBTOTAL 139.400 DESCUENTO 0 IVA 26.486 RETEFUENTE 0 RETEIVA 0 RETEICA 0 TOTAL DOCUMENTO 165.886

80.250.176.


Anexo T. Remisión recibida por proceso de Almacén.

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S.</b>				
	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS</b>				
	<b>SALIDA DE ÁLMACEN</b>			<b>CÓDIGO: AM-SA02</b>	
	<b>VERSIÓN: 01</b>				
DOCUMENTO CONTROLADO					
Fecha:		CONSECUTIVO			<b>0001</b>
Destino:		Proyecto:			
Dirección:		N° de Obra			
<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>U / M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado</b>	<b>Observaciones</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
Despachado por:		Transporta:			
Solicitado por:		Recibido Por:			

Anexo U. Formato de Salida de Almacén

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S.</b>				
	<b>ALMACENAMIENTO Y MANTENIMIENTO</b>				
	<b>ENTRADAS DE ÁLMACEN</b>			<b>CÓDIGO: AM-EA01</b>	
	<b>VERSIÓN: 01</b>				
DOCUMENTO CONTROLADO					
<b>Número:</b>	<b>0001</b>				
Fecha:					
Proveedor:					
<b>Descripción</b>	<b>Und/M/K g/Lb/Ton</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Orden de Compra</b>	<b>N° Factura</b>	<b>Observaciones</b>
Recibido Por:					

Anexo V. Formato de Entrada de Almacén

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S




MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S			
ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS			
RECEPCION PARCIAL			CÓDIGO: AM-RP01
			VERSIÓN : 1
Fecha:	27/02/2019	Recepcion N° :	775
Proveedor:	HERRAMIENTAS Y SEGURIDAD S.A	Ingresado Por:	NADILA\ALMACEN

Descripción	U/M	Cantidad	Orden Compra	Observaciones
RATCHET M.1/2" 10"	UND	2	2699	
DADO M.1/2" LARGO 7/8" 12PT	UND	2	2699	
Recibido Por:				

Anexo W. Formato de Recepción Parcial- Almacén

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



	<b>MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS S.A.S.</b>		
	<b>ALMACÉN Y MANTENIMIENTO</b>		
	<b>SOLICITUD DE MANTENIMIENTO</b>		CODIGO: MT-SM01
			VERSIÓN: 1
DOCUMENTO CONTROLADO			
<b>INFORMACION BÁSICA</b>			
EQUIPO/HERRAMIENTA		AREA QUE SOLICITA	
QUIEN SOLICITA		CARGO	
FECHA: (D/M/A)			
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Quien Recibe:		Cargo	
Fecha			
<b>RESPUESTA</b>			
Autorizó	SI	NO	Nombre
Fecha			Firma
<b>EJECUTAR</b>			
Responsable			
Fecha			


Anexo Y. Formato Solicitud de Mantenimiento

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S



## 15.3 ANEXOS DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

### 15.3.1 Anexos proceso de Recursos Humanos

		MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S														
		RECURSOS HUMANOS														
ENTREVISTA E INFORMACIÓN PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL									CÓDIGO: RH-EN01							
VERSIÓN: 02																
INFORMACIÓN GENERAL																
FECHA DE REALIZACIÓN:																
JEFE INMEDIATO/QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA:																
CARGO:																
INFORMACIÓN PERSONAL																
NOMBRES Y APELLIDOS DEL ASPIRANTE:								RH								
TIPO DE IDENTIFICACIÓN	CC		TI		NUMERO DE IDENTIFICACIÓN			DE:								
CARGO AL QUE ASPIRA:				AFF			EPS			F. CESANTIAS						
TELEFONO DE CONTACTO:						DIRECCION										
CIUDAD / MUNICIPIO						BARRIO										
LOCALIDAD						ESTRATO										
ESTADO CIVIL:	SOLTERO (A)				CASADO (A)			VIUDO(A)			DIVORCIADO (A)		UNIÓN LIBRE			
VIVIENDA:	PROPIA				ARRENDADA			FAMILIAR			OTRO CUAL?					
INFORMACIÓN FAMILIAR																
CON QUIEN CONVIVE	ESPOSO (A)				NOMBRE						EDAD					
	MAMÁ				NOMBRE						EDAD					
	PAPÁ				NOMBRE						EDAD					
	TIOS (A)				NOMBRE						EDAD					
	HERMANOS (A)				NOMBRE						EDAD					
HIJOS (A)	SI		NO		NOMBRE						EDAD					
	CUANTOS				NOMBRE						EDAD					
					NOMBRE						EDAD					
EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A :						PARENTESCO						TELEFONO				
ASPECTO PERSONAL:					ADECUADO					INADECUADO						
OBSERVACIONES						TALLA DE DOTACIÓN										
EDUCACIÓN																
NIVEL DE EDUCACIÓN					PRIMARIA				BACHILLER				0 HASTA GRADO		TECNICO	
					TECNICO PROF.				TECNOLOGO				PROFESIONAL			
CUMPLE	SI		NO		OBSERVACIONES											
EQUIVALENCIA						NUMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA EXIGIDOS EN CASO DE NO CUMPLIR CON LA EDUACION VER PERFIL										

Anexo AA. Formato de entrevista e información del personal- Parte 1 Recursos Humanos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

FORMACIÓN			
SI TIENE CURSOS CERTIFICADOS, CURSOS SENA, SOLDADOR CETIFICADO, ALTURAS CERTIFICADO O SIMILARES, DESCRIBIR.			
CURSO	APROBADO	ENTIDAD	AÑO

EXPERIENCIA LABORAL						
NOMBRE EMPRESA				CARGO		
EXPERIENCIA	AÑOS		MESES	JEFE DIRECTO (Nombre y cargo)		
SALARIO						
NOMBRE EMPRESA				CARGO		
EXPERIENCIA	AÑOS		MESES	JEFE DIRECTO (Nombre y cargo)		
SALARIO						
NOMBRE EMPRESA				CARGO		
EXPERIENCIA	AÑOS		MESES	JEFE DIRECTO (Nombre y cargo)		
SALARIO						

PASATIEMPOS GUSTOS, AFICIONES			
SALARIO ANTERIOR			ASPIRACIÓN SALARIAL

RESULTADO DE LA ENTREVISTA						
ACEPTADO	SI		NO		EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO	
					SOMETER A PRUEBA ESPECIFICA (Si aplica evaluación de conocimiento)	
COMENTARIOS / RESULTADOS PRUEBA ESPECIFICA						

\_\_\_\_\_

FIRMA DE QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA

\_\_\_\_\_

FIRMA DE L ASPIRANTE

Anexo BB. Formato de entrevista e información del personal- Parte 2 Recursos Humanos

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

aportes en línea										Planilla Resumen	
DATOS GENERALES DEL APORTANTE											
Identificación	DV	Razon Social	Clase Aportante		Sucursal Principal	Dirección	Ciudad/Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICEF		
NIT 90040992	5	MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S.	B - MENOS DE 200 COLTANANTES		MONTAJES Y SERVICIOS TELESCÓPICOS S.A.S.	CALLE 2 # 18-93 N2 P5 LOTE 45 BARRIO EL...	BOGOTÁ-CUNDINAMARCA	8659585	SI		
DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACIÓN											
Periodo	Clave	Tipo		Fecha		Pago					
2019-01	2019-02	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Días Mora	Valor			
	48912395	E		2019/02/21	2019/02/21	SANCOLOMBA	0	\$21.49.300			
RESUMEN DE PAGO											
RIESGO	CODIGO	NIT	DV	AFILIADOS	VALOR LIQUIDADADO	INTERESES MORA	SALDOS E	VALOR A PAGAR			
AFP (ADMINISTRADORAS: 4)				73	\$10.344.200	\$0	\$0	\$10.344.200			
COLFONDOS	231001	800.227.940	6	12	\$1.725.800	\$0	\$0	\$1.725.800			
COLPENSIONES	25-14	900.136.004	7	13	\$2.627.300	\$0	\$0	\$2.627.300			
PORVENIR	230301	800.224.808	8	36	\$4.620.700	\$0	\$0	\$4.620.700			
PROTECCION	230201	800.229.739	0	12	\$1.570.400	\$0	\$0	\$1.570.400			
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)				73	\$4.362.300	\$0	\$0	\$4.362.300			
COLMENA	14-25	800.226.175	3	73	\$4.362.300	\$0	\$0	\$4.362.300			
CCF (ADMINISTRADORAS: 2)				73	\$2.603.700	\$0	\$0	\$2.603.700			
CAFAM	CCF21	860.013.570	3	71	\$2.557.300	\$0	\$0	\$2.557.300			
COMPENALCO TOLIMA	CCF30	890.700.148	4	2	\$46.400	\$0	\$0	\$46.400			
EPS (ADMINISTRADORAS: 12)				73	\$2.639.100	\$0	\$0	\$2.639.100			
COMFACOR	CCFC15	891.080.005	1	1	\$17.000	\$0	\$0	\$17.000			
COMPENSAR	EP9008	860.066.942	7	9	\$367.400	\$0	\$0	\$367.400			
CONVIDA	EP9C22	899.999.107	9	2	\$69.400	\$0	\$0	\$69.400			
COOMEVA	EP9016	805.000.427	1	1	\$43.600	\$0	\$0	\$43.600			
CRUZ BLANCA	EP9023	830.009.783	0	2	\$61.700	\$0	\$0	\$61.700			
EMDISALUD	ESS002	811.004.055	5	2	\$53.900	\$0	\$0	\$53.900			
FAMISANAR	EP9017	830.003.564	7	24	\$722.700	\$0	\$0	\$722.700			
MEDIWAS EPS	EP9044	901.097.473	5	7	\$209.400	\$0	\$0	\$209.400			
NUEVA E.P.S.	EP9037	900.156.264	2	6	\$215.300	\$0	\$0	\$215.300			
NUEVA EPS MOVILIDAD	EP9041	900.156.264	2	1	\$17.700	\$0	\$0	\$17.700			
SALUD TOTAL	EP9002	800.130.907	4	8	\$283.800	\$0	\$0	\$283.800			
SANTAS	EP9005	800.251.440	6	10	\$577.200	\$0	\$0	\$577.200			
<b>TOTAL</b>				<b>73</b>	<b>\$20.149.300</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$20.149.300</b>			

Anexo CC. Planilla paga de liquidación de seguridad social

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS NIT 900.409.892-5		ALFONSO FRANCO JUAN DE JESUS		CARGO OBRA		SOLDADOR AA PRAXA/ENVIGADO	
NOMBRE		7.335.342		1.289.000,00		Periodo de Pago	
No. C.C		647.300,00		97.032,00		01 ENERO AL 30 ENERO 2019	
SALARIO MENSUAL							
BONO EXT MENSUAL NO SALARIAL							
AUXILIO DE TRANSPORTE							
CONCEPTO	H.E	CANT.	V. UNIT.	DEVENGADO	DEDUCCIONES		
Salario Mensual		30	42.967	1.289.000			
Auxilio de transporte Mensual		30	3.234	97.032			
Bono Extralegal No Salarial		30	21.577	647.300			
Horas Extras Diurnas	1,25	11,5	6.714	77.211			
Horas Extras Festivas	2,00	0	10.742	0			
Horas extras Nocturnas	1,75	0	9.399	0			
Horas extras Nocturnas Festivas	2,50	0	13.427	0			
Recargo Nocturno	35%	7	1.880	13.160			
Bono movilizacion no salarial				39.200			
Auxilio Movilizacion no salarial				0			
Retroactivo Salarial				0			
Retroactivo bono no salarial				0			
Incapacidad		0	0	0			
Incapacidad BONO NO SALARIAL		0	0	0			
Vacaciones			0	0			
Vacaciones			0	0			
Descuento de Salud					55.175		
Descuento de Pension					55.175		
Descuento Seguro Funerario					0		
Retencion en la fuente					0		
Dcto por horas de permiso					0		
Dcto Libranza					0		
Anticipos					0		
Descuento FSP					0		
<b>TOTALES</b>				<b>2.162.903</b>	<b>110.350</b>		
<b>NETO A PAGAR</b>				<b>2.052.553</b>			

NOTA: Se recibe a satisfacción por todo concepto de nómina.

FIRMA  
CC. \_\_\_\_\_

Anexo DD. Formato desprendible de nómina.

Fuente: Montajes y Servicios Telescópicos S.A.S

## 15.4 CARTA DE APROBACION DE PROYECTO.



Mosquera, 29 mayo de 2019

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
Extensión Facatativá Cundinamarca.

**GA-275-18**

**Atención.** Comité de Opciones de Grado


**Referencia:** Carta aprobación de proyecto

La empresa MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS identificada con NIT 900.409.892-5, hace constar que la señorita Laura Valentina Sarmiento Londoño con documento cedula de ciudadanía 1.073.171.643 de Madrid, Cundinamarca, diseño y presento un sistema de control interno, el cual fue evaluado y aceptado por la compañía.

Sin otro particular, agradezco de antemano la atención brindada,

Cordialmente,

**MONTAJES Y SERVICIOS TELESCOPICOS SAS,**

  
YEIMY KATERIN RODRIGUEZ QUINTERO  
JEFE ADMINISTRATIVA



Calle 2 No. 18 - 93 Lote 49 Mz. P5  
Parque Industrial San Jorge Mosquera - Cundinamarca  
PBX: (57-1) 8295505 - Tel(s): 8295564 - 65  
Cel: 3173645487  
[y.rodriguez@montajesyservicios.co](mailto:y.rodriguez@montajesyservicios.co) - [www.montajesyservicios.co](http://www.montajesyservicios.co)

Anexo EE. Carta de aceptación del proyecto por parte de la empresa