	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADÉMICO	Pág. <b>1(127)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ESTHER ANDREINA SÁNCHEZ NAVARRO JENY JOHANA VEGA ARIZA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	CONTADURÍA PÚBLICA		
DIRECTOR	WILDER QUINTERO QUINTERO		
TÍTULO DE LA TESIS	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER (TNS) DE LA CIUDAD DE OCAÑA		
<b>RESUMEN</b> (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>ESTE PROYECTO TIENE COMO OBJETIVO EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TNS, CON EL FIN DE PLANTEAR MECANISMOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN PRO DE LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO COMERCIAL. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESENTA UNA SOLUCIÓN EFECTIVA Y EFICIENTE PARA RESOLVER LOS INCONVENIENTES ASOCIADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES INTERNOS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN. ASÍ MISMO LOGRAR LA SATISFACCIÓN PERMANENTE DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 127	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 13	CD-ROM: 1



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER (TNS) DE LA CIUDAD DE OCAÑA.

AUTORES:

ESTHER ANDREINA SÁNCHEZ NAVARRO

JENY JOHANA VEGA ARIZA

Proyecto para Optar al Título de Contador Público

Director

WILDER QUINTERO QUINTERO

Contador Público

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
CONTADURIA PÚBLICA

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

## Índice

	pág.
<b>Capítulo 1: Implementación de un Sistema de Control Interno para la Empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la Ciudad de Ocaña</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 General. I	4
1.3.2 Específicos. Pl	4
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitaciones	7
1.5.1 Conceptual.	7
1.5.2 Operativa.	7
1.5.3 Temporal.	7
1.5.4 Geográfica.	7
 <b>Capítulo 2: Marco Referencial</b>	 <b>8</b>
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 Antecedentes históricos del control interno en el mundo	8
2.1.2 Antecedentes históricos del control interno en Colombia.	10
2.1.3 Historia de Transportadores de Norte de Santander (TNS).	13
2.2 Marco Teórico	14
2.3 Marco Conceptual	16
2.3.1 Sistema.	16
2.3.2 Control.	16
2.3.3 Control interno.	17
2.3.4 Control de Gestión.	22
2.3.5 Control Administrativo.	22
2.3.6 Control Operativo.	22

2.3.7 Control Financiero.	22
2.3.8 Control de Sistemas.	23
2.3.9 Control de Calidad. Es el control que establece y orienta a mejorar la eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios en todo el proceso de su misión.	23
2.3.10 Riesgo.	23
2.3.11 Riesgo de control.	23
2.3.12 Diagrama de flujo.	23
2.3.13 Proceso	24
2.3.14 El control interno como sistema.	24
2.4 Marco Legal	26
2.4.1 Constitución Política.	26
2.4.2 Resolución 048 de 2004 de la Contaduría General de la Nación	27
2.4.3 Ley 142 de 1.994	29
2.4.4 Ley 192 de 1.994	29
2.4.5 Ley 87 de 1993	29
2.4.6 Resolución 250 de 2003.	30
2.4.7 Circular 02 de 2005.	30
2.4.8 Decreto 943 de 2014.	31
<b>Capítulo 3: Diseño Metodológico</b>	<b>32</b>
3.1 Tipo de Investigación	32
3.2 Población	32
3.3 Muestra	33
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	33
3.5 Procesamiento y Análisis de la Información	33
<b>Capítulo 4: Presentación de Resultados</b>	<b>34</b>
4.1 Planear el diseño e implementación de sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de una matriz DOFA.	34
4.1.1 Matriz DOFA.	45

4.1.2 Estructura del modelo estándar de control interno.	50
4.2 Proponer el modelo de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de Ocaña Norte de Santander.	53
4.2.1 Código de ética propuesto para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS).	55
4.2.3 Plan Institucional de formación de Capacitación	80
4.3 Evaluar la implementación del Sistema de Control Interno, en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS)	96
<b>Capítulo 5: Conclusiones</b>	<b>100</b>
<b>Capítulo 6: Recomendaciones</b>	<b>101</b>
<b>Referencias</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice</b>	<b>104</b>

## Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Conocimiento de manual de funciones del cargo	34
Cuadro 2. Contabilidad regida por normas aprobadas por los responsables	35
Cuadro 3. Comprobantes de contabilidad autorizados por los responsables	36
Cuadro 4. El balance general es preparado con base en los registros contables	37
Cuadro 5. Los estados financieros son evaluados periódicamente	38
Cuadro 6. La información financiera es tenida en cuenta para la toma de decisiones	39
Cuadro 7. Revisión de facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente	40
Cuadro 8. Existencia de un portafolio de servicios	41
Cuadro 9. El personal disponible sufre las necesidades de la empresa	42
Cuadro 10. Nivel de estudios requeridos para el desempeño del cargo	43
Cuadro 11. Existencia de un manual de funciones para los diferentes cargos existentes	44
Cuadro 12. Matriz DOFA.	48
Cuadro 13. Estructura del modelo de control interno.	50
Cuadro 14. Funciones del Gerente.	67
Cuadro 15. Funciones del Contador Público	68
Cuadro 16. Procedimiento del Contador Público	69
Cuadro 17. Auxiliar Administrativo	70
Cuadro 18. Procedimiento Auxiliar Administrativo	71
Cuadro 19. Auxiliar del área de facturación y cartera	72
Cuadro 20. Auxiliar del área de facturación y cartera	73
Cuadro 21. Funciones de Tesorería	74
Cuadro 22. Manual de Procedimientos de la Tesorería	75
Cuadro 23. Funciones del Supernumerario	76
Cuadro 24. Manual de procedimientos del Supernumerario	77
Cuadro 25. Funciones del Jefe de Operaciones	78
Cuadro 26. Funciones del Jefe de Operaciones	79
Cuadro 27. Mapa de Riesgos.	91
Cuadro 28. Plan de mejoramiento	98

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Conocimiento de manual de funciones del cargo.	34
Figura 2. Contabilidad regida por normas aprobadas por los responsables	35
Figura 3. Comprobantes de contabilidad autorizados por los responsables	36
Figura 4. El balance general es preparado con base en los registros contables.	37
Figura 5. Los estados financieros son evaluados periódicamente.	38
Figura 6. La información financiera es tenida en cuenta para la toma de decisiones.	39
Figura 7. Revisión de facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente	40
Figura 8. Existencia de un portafolio de servicios	41
Figura 9. El personal disponible suple las necesidades de la empresa	42
Figura 10. Nivel de estudios requeridos para el desempeño del cargo	43
Figura 11. Existencia de un manual de funciones para los diferentes cargos existentes	44
Figura 12. Mapa de procesos. Fuente: Autores del proyecto.	87
Figura 13. Organigrama	89

## Lista de apéndice

	Pág.
Apéndice A. Encuesta dirigida a los funcionarios de las áreas contable y administrativa, de la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS)	105
Apéndice B. Acto administrativo de adopción código de ética	107
Apéndice C. Acto administrativo de adopción del manual de funciones y procedimientos	108
Apéndice D. Acto administrativo de adopción del plan institucional de formación de capacitación.	109
Apéndice E. Acto administrativo de adopción del mapa de procesos	110
Apéndice F. Acto administrativo de adopción del organigrama	111
Apéndice G. Acto administrativo de adopción del mapa de riesgos	112
Apéndice H. Acto administrativo de adopción de la encuesta de satisfacción para los clientes de TNS	113



## Resumen

El trabajo que se presenta a continuación, es una propuesta de implementación de un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la ciudad de Ocaña. Este documento se divide en varios capítulos en los cuales se encuentra, en el primero la base del mismo, como lo es la problemática que conllevó a su realización, además de los objetivos.

En el capítulo siguiente se encuentra la fundamentación del trabajo, que consiste en los marcos histórico, teórico, conceptual y legal; bases para el entendimiento del tema y poderlo llevar a los resultados.

El tercer capítulo refiere a la metodología utilizada para su ejecución, en la cual se tuvo en cuenta el tipo de investigación descriptiva, partiendo de una población de tres funcionarios pertenecientes al área administrativa y contable de la empresa, la cual se tomó como muestra por ser una cantidad mínima.

El cuarto capítulo, es el fundamental, ya que son los resultados obtenidos luego de la ejecución de los objetivos planteados en la propuesta, los cuales consistieron en: Planear el diseño e implementación de sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de una matriz DOFA; proponer el modelo de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de Ocaña Norte de Santander; y,

finalmente, evaluar la Implementación del sistema de Control Interno, en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS).

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que serán dejadas a la empresa con el fin se tenga en cuenta y pueda sumar a las metas propuestas a corto plazo, la implementación del modelo de sistema de control interno contable.

## Introducción

El proyecto de grado titulado implementación de un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la ciudad de Ocaña., basa su importancia en la falta de un modelo estándar de control interno en la empresa en mención, lo cual conlleva a una situación de incertidumbre en cuanto a procesos realizados en ella.

Hasta la presente TNS, no ha contado con una propuesta o diseño de un sistema de control interno, que permita diagnosticar su situación real conllevando a una situación de incertidumbre. La empresa no cuenta con controles o medidas preventivas que identifiquen, señalen las debilidades, riesgos por errores, fraudes, pérdidas a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Es indispensable considerar diseñar un sistema de control interno, para minimizar los riesgos y lograr un óptimo desempeño. Teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

Para su elaboración se plantearon unos objetivos, los cuales consistieron en: Planear el diseño e implementación de sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de una matriz DOFA; proponer el modelo de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de Ocaña Norte de Santander; y, finalmente, evaluar la Implementación del sistema de Control Interno, en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS).

Los resultados arrojados, fueron satisfactorios, ya que con ello se realizó un pequeño recorrido por el sistema de control interno de la empresa Transportadores de Norte de Santander TNS, dejando a su vez un aporte a la entidad, en su compromiso continuo de actuar éticamente, al mismo tiempo, conservar la confianza del personal que labora en su área contable. Para sus autores, la realización del estudio es una oportunidad para aplicar un importante compendio de conocimientos adquiridos durante la formación como Contador Público y así ponerlos al servicio de la comunidad.

# **Capítulo 1: Implementación de un Sistema de Control Interno para la Empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la Ciudad de Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

El control interno es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. El Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adaptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos, proporcionando un grado de seguridad razonablemente en el objetivo en el cumplimiento de las leyes y normas y la realización de las operaciones financieras. (Universidad de Antioquia, 2006)

Por otro lado, Catácora define que, “el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio para salvaguardar sus activos verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas por la administración”. (Perozo, 2005). Es así como la falta de control interno en el área administrativa de la empresa Transportadores del Norte de Santander (TNS), afecta la toma de decisiones puesto que no existe información real y precisa en un momento determinado.

Así mismo, la empresa Transportadores de Norte de Santander “TNS”, ubicada en la Calle 7ª 35-40 de Ocaña, Norte de Santander, la cual tiene como actividad económica el transporte terrestre automotor en la modalidad de carga en el ámbito nacional e internacional, siente un gran compromiso con el mejoramiento continuo de sus procesos para prestar oportuna y eficazmente servicios a todos sus clientes. Actualmente se cuenta en la oficina de administración con diez empleados; en cuanto al parque automotor se tienen 50 tractomulas transportando crudo a diferentes regiones del país.

Hasta la presente TNS, no ha contado con una propuesta o diseño de un sistema de control interno, que permita diagnosticar su situación real conllevando a una situación de incertidumbre. La empresa no cuenta con controles o medidas preventivas que identifiquen, señalen las debilidades, riesgos por errores, fraudes, pérdidas a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Es indispensable considerar diseñar un sistema de control interno, para minimizar los riesgos y lograr un óptimo desempeño. Teniendo en cuenta que el mercado potencial es grande y apuesta a ser un negocio en expansión.

Con este proyecto se quiere evaluar la situación actual de la empresa con el fin de plantear mecanismos de mejoramiento continuo en pro de la estabilidad y crecimiento comercial. El sistema de control interno presenta una solución efectiva y eficiente para resolver los inconvenientes asociados con la administración del riesgo y el establecimiento de controles internos en sistemas de información. Así mismo lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad, competitividad y crecimiento.

De otra parte se debe decir que el control interno es de suma importancia para permitir el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, puesto que la implementación de este método, atendiendo los lineamientos de la Ley 87 de 1993, (APC Colombia, 1993) la cual define el Control Interno como uno de los componentes encargado de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles; permite beneficios como:

Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten; garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional; velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad; garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos; garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación; y, velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Por lo anterior, se hace necesario la implementación de un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la ciudad de Ocaña, llevando sus resultados a un análisis los cuales se presentarán a manera de informe al propietario de la

empresa, a su vez de cada una de las estrategias que se planteen, con el fin de que se estudien y sean implementadas, para que sirvan como herramienta fundamental en la toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué beneficios traerá para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), la implementación de un sistema de control interno?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 General.** Implementar un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**1.3.2 Específicos.** Planear el diseño e implementación de sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de una matriz DOFA.

Proponer el modelo de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de Ocaña Norte de Santander.

Evaluar la Implementación del sistema de Control Interno, en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS).



## 1.4 Justificación

La realización del diseño de un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), es una oportunidad para evaluar la situación actual de la empresa con el fin de plantear mecanismos de mejoramiento continuo en pro de la estabilidad y crecimiento comercial. Entre las fases del sistema de Control Interno, está la identificación de las debilidades y fortalezas, con el cual será posible determinar los factores positivos y negativos que afectan el funcionamiento de la misma.

En la actualidad la competencia en la prestación de servicios se basa simplemente en la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo cual la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), como todas las empresas, deben estar a la vanguardia de la tecnología y de igual manera deben estar inmersos en un mejoramiento continuo de la calidad del servicio, pretendiendo de esta manera que ésta se encuentre en un proceso de capacitación de personal, de forma permanente, esto implica además de la solidez económica, la necesidad imperiosa de modernizar su actividad y de mejorar continuamente su activo más valioso como lo es el talento humano, a través de la prestación eficiente del servicio, que implica necesariamente a nivel interno un manejo óptimo de las relaciones interpersonales y la distribución pertinente de funciones, lo que genera un buen uso de los recursos de la empresa, mediante herramientas contables.

“El sistema de control interno es una actitud, es un compromiso de todos y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo. La

implementación de un adecuado sistema de control interno implica no sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar. Así mismo, se logra la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad, competitividad y crecimiento”. (Mintic, 2004)

Teniendo en cuenta lo anterior se justifica el diseño del modelo estándar de control interno con el objetivo de verificar la normatividad, procedimientos y planeación estratégica, en el desarrollo tanto institucional como local, de tal manera que se involucre no solo la participación del nivel directivo sino de todos sus empleados, es así que con la implementación de éste en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la Ciudad de Ocaña, se logrará la documentación oficial de los procesos y a su vez conserva la experiencia, el conocimiento en las operaciones; integrando al personal, a conocer sus competencias con el fin de que conozcan los aspectos generales, ventajas y desventajas del Modelo, para su mantenimiento y fortalecimiento Institucional.

Por último se debe decir que el beneficiario directo con la realización del trabajo de grado es la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS) de la Ciudad de Ocaña y como beneficiario indirecto los estudiantes responsables del trabajo de grado, ya que se tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación profesional y comunidad en general.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Conceptual.** La presente investigación está enmarcada en los siguientes conceptos: Sistema, control, Control Interno, Control de Gestión, control administrativo, control operativo, control financiero, control de sistemas, control de calidad, riesgo, riesgo de control.

**1.5.2 Operativa.** En el desarrollo del trabajo de grado, se pueden presentar dificultades en la localización de los encuestados, de presentarse dichas situaciones estas serán informadas a la directora y al comité curricular.

**1.5.3 Temporal.** La realización del proyecto tendrá una duración de ocho (8) semanas, contadas a partir de la aprobación del anteproyecto, como se muestra en el cronograma de actividades.

**1.5.4 Geográfica.** La realización del trabajo de grado será llevado a cabo en las instalaciones de la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), ubicada en la Calle 7 35-40, de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

## Capítulo 2: Marco Referencial

### 2.1 Marco Histórico

**2.1.1 Antecedentes históricos del control interno en el mundo.** Con el cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones. (Chacón, 2001)

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que

previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. (Chacón, 2001)

**2.1.2 Antecedentes históricos del control interno en Colombia.** Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. La función básica consistía en unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos para la Corona. (Alcaldía de Tuluá, 2011)

En 1604 se crearon los Tribunales de Cuentas que eran algo así como las Contralorías Regionales en los Virreinos, Capitanías y Presidencias. Terminando ya el siglo XVII aparecen las Oficinas de Contabilidad las cuales a través de la corte de cuentas consolidan el control fiscal en el mundo. En la época de la independencia, los controles entran en crisis, puesto que el sostenimiento de las tropas requería gran capacidad monetaria. Esto llevó a ciertos funcionarios a atentar contra el Tesoro Público para alimentar la causa de la independencia.

Igualmente, en armonía con la nueva concepción del Control Interno como instrumento gerencial más que como mecanismo de inspección, vigilancia y sanción, en la normatividad de este año se ordena que las funciones disciplinarias que estén siendo ejercidas por las oficinas de Control Interno en los Ministerios y Departamentos Administrativos, pasen a ser realizadas por las Oficinas de Control Interno Disciplinario, con lo cual se delimita definitivamente el alcance de una y otra función (asesoría y apoyo al control interno por las oficinas de control interno, y funciones de control disciplinario por dependencias diferentes a dicha oficina).

La práctica del control en la consecución de cualquier meta, busco formalizar y oficializar por primera vez, lo que las instituciones venían desarrollando de manera aislada e incoherente. El Sistema de Control Interno (SCI) se constituye desde los inicios de la década de los noventa en un instrumento obligatorio para las entidades del Estado, como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública.

Desde que se expidió la Constitución de 1991, el tema del 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 constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 209 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y con el control interno como garante de la efectividad de estos principios en reemplazo de la permanente presencia del control fiscal en las organizaciones, en su calidad de instrumento de transparencia. Dicha Constitución en sus artículos 209 y 269 establece que la administración pública deberá ejercerse bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, estableciendo para ellos en todas las entidades estatales la obligatoriedad de diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, así como el diseño y organización del sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública Mincomercio.

(Universidad Santo Tomás, 2010)

La misma Constitución en su artículo 267 eliminó el ejercicio del control previo por parte de las Contralorías, reemplazándolo por un control posterior y selectivo cuya finalidad es vigilar y evaluar la gestión fiscal del estado y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación.

En 1993 se produce todo el desarrollo normativo general de estas disposiciones constitucionales, a través de las leyes 87, 42 y 80, mediante las cuales se dota a los organismos y entidades del Estado de lineamientos claros sobre la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, al mismo tiempo que se genera un mecanismo para evaluar la calidad, el nivel de confianza, la eficacia y la eficiencia del Sistema de Control Interno del Estado. La ley 42 de



1993 da a las Contralorías la función de vigilar el Estado a través de la implementación de controles financieros, de legalidad, de gestión, de resultados y la evaluación de los sistemas de control interno de cada Entidad, y la Ley 87 establece las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado.

El Control Interno es uno de los componentes de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Como mecanismos de verificación y evaluación del Control Interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad. (Universidad Santo Tomás, 2010)

**2.1.3 Historia de Transportadores de Norte de Santander (TNS).** Transportadores del Norte de Santander TNS, es una empresa que trabaja en el transporte de crudo y que se gestó gracias a la idea de un grupo de transportadores que vieron la necesidad de brindar este servicio a Ecopetrol dado el gran movimiento de este líquido por las carreteras de la zona. (Semanario La Provincia, 2015)

Esta empresa fue creada en el año 2014, con base al constante tráfico de líquido crudo de Ecopetrol, y en una reunión que tuvieron unos amigos entre ellos el gerente anterior, Yamil

Galeano, se asociaron 64 personas, viendo la necesidad de constituir una empresa para pedir la colaboración a la estatal petrolera, para mover el crudo con vehículos de la zona.

## **2.2 Marco Teórico**

En todos los ámbitos de la historia ha existido la manera de controlar ciertas situaciones que amenazan a las empresas a la hora de desarrollar sus funciones, y es ahí donde se posibilita la idea de implementar un control interno, el cual, según Catácora, 1996, "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (Catacora, 1996)

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela 1994, la define como: "El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa". (Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, 1994)

Holmes, 1994, lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Holmes, 1994)

(Catácora, 1996), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos".

Según (Meigs, W; Larsen, G. 1994), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. (Meigs, 1994)

Asimismo, el concepto de control interno emitido por Redondo, 1993 es: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías". (Redondo, 1993)

Es por ello que la gestión que se realiza al interior del ente económico requiere de una gestión que efectivamente mejore los procesos, como lo expresa Poch, 1992, el cual expresa que "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, Leonard, 1990, asegura "los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.", para lo que se considera claro establecer criterios que mejoren las

actividades que se realizan para optimizar el resultado, el cumplimiento de las políticas y el alcance de los objetivos.

## **2.3 Marco Conceptual**

**2.3.1 Sistema.** Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo en común.

Para Gómez: “un sistema es una serie de elementos que conforman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos o energía o materia”. (Gómez, 2008)

**2.3.2 Control.** El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo. Su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

El autor Munch, define el control como “una etapa primordial en la administración, en tal sentido, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual será la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se garantice e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos propuestos”.

Es por ello, que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

**2.3.3 Control interno.** Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. El Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adaptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos, proporcionando un grado de seguridad razonablemente en el objetivo en el cumplimiento de las leyes y normas y la realización de las operaciones financieras. (Universidad de Antioquia, 2006)

Por otro lado, (Catacora, 1996) define que, “el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas por la administración”.

Igualmente, la importancia del Control Interno radica en que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable. Además, todas las empresas públicas,

privadas y mixtas deben contar con un buen Sistema de Control Interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. En este sentido, el Control Interno brinda una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene que el objetivo fundamental del control interno, es establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad pública que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan, coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Para lograrlo, se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en la institución pública en objetivos de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de Evaluación y de Información.

**Objetivos de control de cumplimiento.** Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades públicas, bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.

Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la entidad.

Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la entidad cumpla con la reglamentación que rige su hacer.

**Objetivos de control estratégico.** Crear conciencia en todos los servidores públicos sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.

Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la entidad.

Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la entidad pública proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

**Objetivos de control de ejecución.** Determinar los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Velar porque todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional. (Catacora, 1996)

Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria a la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles del Estado, la información a los grupos de interés sobre la forma de conducir la entidad y la Rendición de Cuentas a la Comunidad.

Diseñar los instrumentos que permiten llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que la operación de la entidad pública se ejecute adecuada y convenientemente, así como el conocimiento por parte de los diferentes grupos de interés de los resultados de la gestión.

**Objetivos de control de evaluación.** Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la entidad por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.

Disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales.



Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de Auditoría Interna, como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la institución pública.

Establecer los procedimientos que permiten la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la entidad.

**Objetivos de control de información.** Disponer los mecanismos necesarios a garantizar la generación de información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad pública ante los diferentes niveles del Estado.

Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad pública.

Velar por la generación de informes y elaboración de reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes grupos de interés.

Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación de la entidad, que garantice la rendición de cuentas públicas. (Blanco, 2001)

**2.3.4 Control de Gestión.** Herramienta gerencial que permite valorar la acción, resultados y aportes de las diversas áreas de gestión, en el cumplimiento de los objetivos de la Sociedad, produciendo como resultado, la determinación de las áreas críticas para su corrección, o las áreas positivas para su explotación.

**2.3.5 Control Administrativo.** Comprende el plan de la sociedad sobre los procedimientos y registros con la adopción de decisiones que rige el nivel directivo para autorizar operaciones y transacciones de manera que fomente la eficiencia de las operaciones, las observaciones de normas y las políticas, logros, metas y objetivos establecidas por la Sociedad.

**2.3.6 Control Operativo.** Es el examen que verifica el cumplimiento de la misión de la empresa en forma integrada, para el logro de la misión de cada dependencia. Busca mejorar la eficiencia y la participación de los diferentes integrantes de la Empresa. (Younes, 1999)

**2.3.7 Control Financiero.** Es el examen que se realiza con base en las normas de contabilidad y auditoría generalmente aceptadas en Colombia, para establecer si los estados financieros de la Sociedad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, comprobando que la elaboración de las mismas y en las transacciones y operaciones que las originan, se observaron y cumplieron las normas descritas.

**2.3.8 Control de Sistemas.** Es el control a la base de datos, se ocupa de verificar los procesos y la seguridad de los sistemas de información, con el fin de determinar su racionalidad y efectividad; se realiza en el ciclo de vida del sistema, esto es desarrollo, ejecución y mantenimiento.

**2.3.9 Control de Calidad.** Es el control que establece y orienta a mejorar la eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios en todo el proceso de su misión.

**2.3.10 Riesgo.** Es una situación a la cual está expuesta una empresa por el incumplimiento o violación de sus procedimientos, normas, políticas, objetivos, etc.; ya sea por la razón de ser de su operación o por la incapacidad de los controles mismos.

**2.3.11 Riesgo de control.** Es el riesgo que se corre por que los sistemas de control estén incapacitados (La falta, ausencia o debilidad de los controles o los procedimientos) para detectar o evitar que sucedan irregularidades o errores de manera efectiva y oportuna.

**2.3.12 Diagrama de flujo.** Es la representación gráfica de los pasos lógicos dentro de una actividad o un proceso. En la representación o caracterización detallada de los métodos de evaluación de procedimientos.

**2.3.13 Proceso.** Es una actividad o conjunto de actividades que se realizan dentro de la Empresa, encaminada a producir los cambios y los resultados requeridos para la prestación de un servicio. (Younes, 1999)

**2.3.14 El control interno como sistema.** En el entendido de que Sistema es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir condiciones tales como: el desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema, afecta la totalidad del conjunto; el desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del Sistema son interdependientes; ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes hace de ello que se desprendan dos propiedades esenciales de todo Sistema:

Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del Sistema y, cada Sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que los rodea.

De allí que es posible estructurar un Sistema en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas, así:

En Subsistemas, pueden constituir un primer nivel de desagregación, mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el sistema y sus características sin que se afecte su totalidad. (Younes, 1999)

En Componentes, infiriendo un segundo nivel, para a través de ellos determinar las partes del subsistema, sin que éstas pierdan su caracterización como parte del sistema.

En Elementos, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda su esencia.

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen, los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos y su interrelación con las personas remiten a una concepción de que el Control Interno es un Sistema, al considerar que:

Existe un objetivo y un propósito común, a saber el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales del Estado y las competencias que la Constitución y la ley le fijan a la entidad pública; las necesidades de la comunidad y los diferentes grupos de interés internos y externos.

Se compone de una serie de partes que se correlacionan entre sí, como un medio para lograr un objetivo o propósito común.

El conjunto de partes que conforman el Sistema de Control Interno interactúan entre sí, son interdependientes y existe entre cada una de ellas una relación causa-efecto, lo que trae como consecuencia que el Control Interno no es un evento aislado, a su vez hace parte de todos los sistemas de gerencia de la entidad y es parte inherente a su infraestructura administrativa.

La intervención de las personas en el Control Interno, garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la entidad y en sus relaciones con otras entidades.

Permite esto concluir la connotación de Sistema del Control Interno, su condición como parte del Sistema que en sí misma es la entidad pública y del macrosistema que configura la red de entidades y organizaciones que conforman el Estado, refiere Procuraduría General de la Nación

## **2.4 Marco Legal**

**2.4.1 Constitución Política.** Artículo 209. Preceptúa “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

Igualmente el artículo 269 enuncia “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”

**2.4.2 Resolución 048 de 2004 de la Contaduría General de la Nación.** “Por medio del cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno”. (Contraloría Departamental del Meta, 2007)

**Artículo 1°. Ámbito De Aplicación.** La presente Resolución será de obligatoria aplicación y cumplimiento por todas las entidades y organismos del Estado que conforman el ámbito de aplicación del Plan General de Contabilidad Pública - PGCP.

**Artículo 2°. Definiciones.** Para los efectos de la presente Resolución y en el contexto de las normas vigentes en materia de Control Interno Contable, se entenderá por: ***Control Interno***

***Contable:*** Proceso que bajo la responsabilidad del representante legal o máximo directivo de la entidad pública, así como de los directivos de primer nivel responsables de las áreas financiera y contable, se adelanta en las entidades y organismos públicos, con el fin de lograr la existencia y efectividad de mecanismos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar que la información financiera, económica y social cumpla con las normas conceptuales, técnicas y procedimentales establecidas en el PGCP.

**Auditoría Interna:** Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones institucionales; compele a los entes públicos a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

***Evaluación del Control Interno Contable:*** Es la medición y evaluación al Sistema de Control Interno en el proceso contable de una entidad u organismo, con el propósito de determinar su calidad, el nivel de confianza que se le puede otorgar y si sus actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable y financiera, que realiza el jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.

***Administración de Riesgos:*** Proceso diseñado para identificar, analizar, valorar y dar tratamiento adecuado a los eventos potenciales que pueden afectar el proceso contable, con el fin de proveer seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, adelantado por los responsables de la información contable.

***Riesgo de Índole Contable:*** Es la probabilidad de que los hechos financieros, económicos y sociales no se incluyan en el proceso contable o, habiendo sido incluidos, no cumplan con las normas conceptuales, técnicas y procedimentales que se establecen en el PGCP.



**Decreto 2070 de 1997.** “Por medio del cual se modifica el artículo segundo del Decreto 280 de 1996”, referente a la modificación de la composición del Consejo Asesor de Control Interno. (Contraloría Departamental del Meta, 2007)

**2.4.3 Ley 142 de 1.994, en su artículo 46.** Se entiende por control interno el conjunto de actividades de planeación y ejecución, realizado por la administración de cada ente para lograr que sus objetivos se cumplan.

El control interno debe disponer de medidas objetivas de resultados, o indicadores de gestión, alrededor de diversos objetivos, para asegurar su mejoramiento y evaluación.

**2.4.4 Ley 192 de 1.994 en su artículo 49 determino: Responsabilidad por el control interno.** El control interno es responsabilidad de gerencia de cada empresa. La auditoría interna cumple responsabilidades de evaluación y vigilancia del control interno delegadas por la gerencia. La organización y funciones serán determinadas por la administración.

**2.4.5 Ley 87 de 1993.** Considera la Oficina como uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Como mecanismos de verificación y evaluación del Control Interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad; como lo indica el parágrafo del artículo 9° de la citada ley.”

Establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y lo define como el Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

**2.4.6 Resolución 250 de 2003.** Expedida por la Contaduría General de la Nación “Por el cual se establecen los requisitos y plazos para la presentación de información financiera, económica y social a la Contaduría General de la Nación y otras obligaciones de información”.

**2.4.7 Circular 02 de 2005.** Expedida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control interno, sobre el Nuevo modelo estándar de Control interno para entidades del estado Colombiano MECI: 1000:2005.

**2.4.8 Decreto 943 de 2014.** Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional expidió el Decreto número 1599 de 2005, por medio del cual se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), para el Estado colombiano, el cual se elaboró teniendo como referente tendencias internacionales existentes sobre la materia entre las que se puede destacar el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); y que desde la expedición del MECI, han transcurrido 9 años en los que las entidades han realizado acciones para su implementación y evidenciado acciones de mejora de fortalecimiento del Sistema de Control Interno en el país. (Congreso de la República, 2014)

## Capítulo 3: Diseño Metodológico

### 3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a las características del proyecto, se empleó un tipo de investigación descriptivo, con diseño documental. Esto debido a que el objetivo de éste, es el de identificar algunas características de una situación, en este caso de los procedimientos contables y administrativos, normas que lo regulan y tareas que realizan los empleados que están relacionados con el control interno de la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de la ciudad de Ocaña, para luego establecer los elementos que constituyeron el modelo de control interno propuesto en el proyecto.

### 3.2 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por los tres funcionarios distribuidos en las áreas contable y administrativa de la empresa TNS de la ciudad de Ocaña; los cuales son:

#### **Área Administrativa**

1 Gerente (administrador)

#### **Área contable**

1 Contador Público

1 Auxiliar contable

### **3.3 Muestra**

Por ser la población tan reducida, se tomó el 100% de la población, teniendo en cuenta que no amerita la aplicación de alguna fórmula estadística.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para llevar a cabo la realización del proyecto se utilizó como instrumentos la encuesta y la revisión documental, esta última necesaria para estructurar el marco referencial del trabajo de grado; la encuesta será aplicada al gerente (administrador) y a las personas que hacen parte del área contable de la empresa TNS.

### **3.5 Procesamiento y Análisis de la Información**

La información recolectada mediante la encuesta se analizó cuantitativamente a través del conteo de respuestas, asimismo, se interpretarán de una manera cualitativa, mediante la descripción de las variables incidentes en cada uno de los interrogantes efectuados.

## Capítulo 4: Presentación de Resultados

**4.1 Planear el diseño e implementación de sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de una matriz DOFA.**

**Análisis de la encuesta realizada al personal de las áreas contable y administrativa de la empresa TNS.**

Cuadro 1.

*Conocimiento de manual de funciones del cargo*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

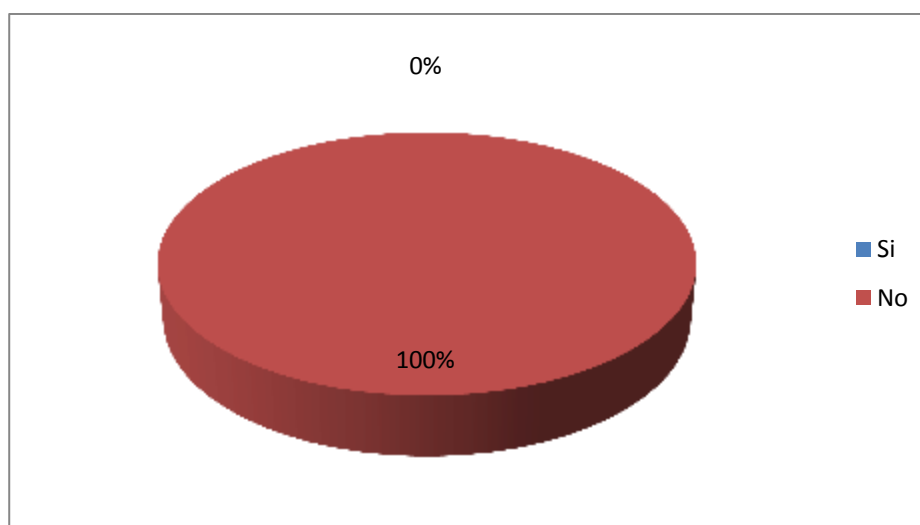


Figura 1. Conocimiento de manual de funciones del cargo.

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Cuadro 2.

*Contabilidad regida por normas aprobadas por los responsables*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

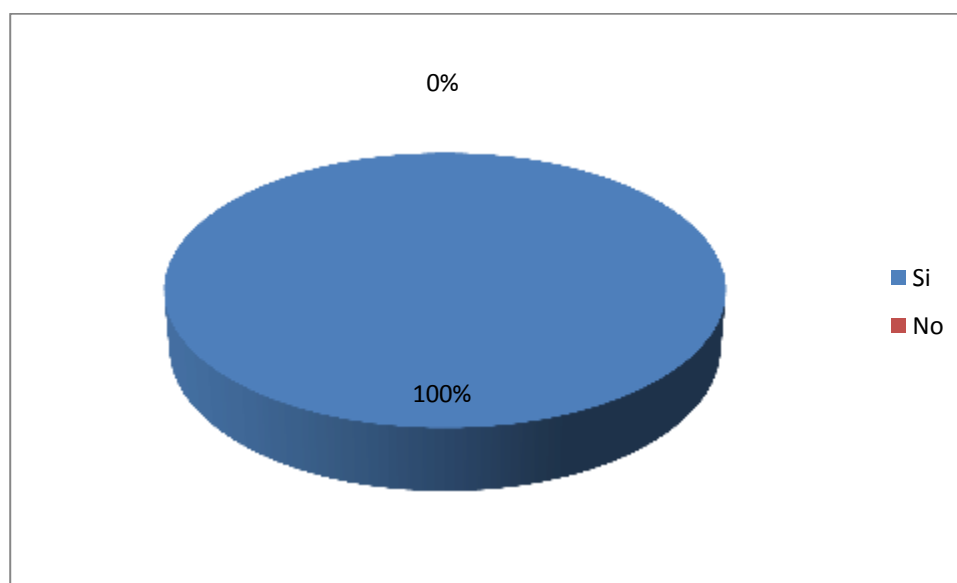


Figura 2. Contabilidad regida por normas aprobadas por los responsables

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Según el 100% de los funcionarios de la transportadora TNS, la contabilidad de la empresa si es regida por normas aprobadas por los responsables.

Cuadro 3.

*Comprobantes de contabilidad autorizados por los responsables*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

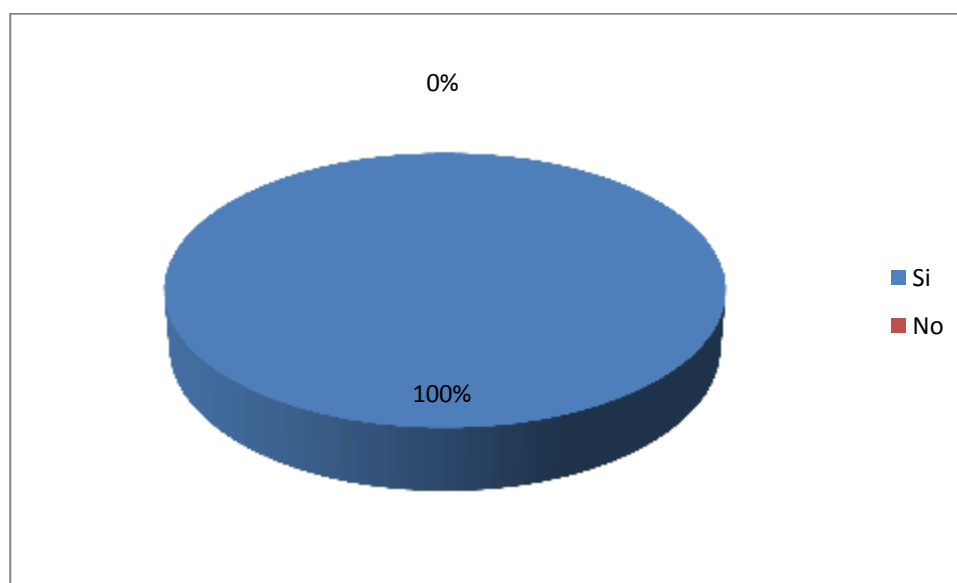


Figura 3. Comprobantes de contabilidad autorizados por los responsables

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

En cuanto a los comprobantes de contabilidad, opina el 100% de empleados del área administrativa y contable de la empresa TNS, si se encuentran autorizados por los responsables.



Cuadro 4.

*El balance general es preparado con base en los registros contables*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

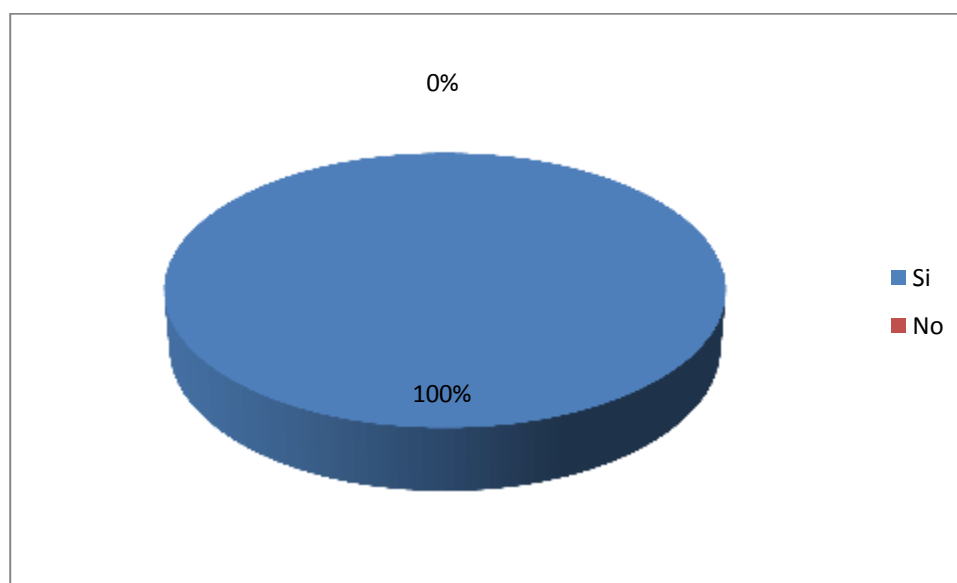


Figura 4. El balance general es preparado con base en los registros contables.

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Para el 100% de los encuestados, el balance general si es preparado con base en los registros contables, mejorando así el orden en cuanto al área financiera de la empresa.

Cuadro 5.

*Los estados financieros son evaluados periódicamente*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

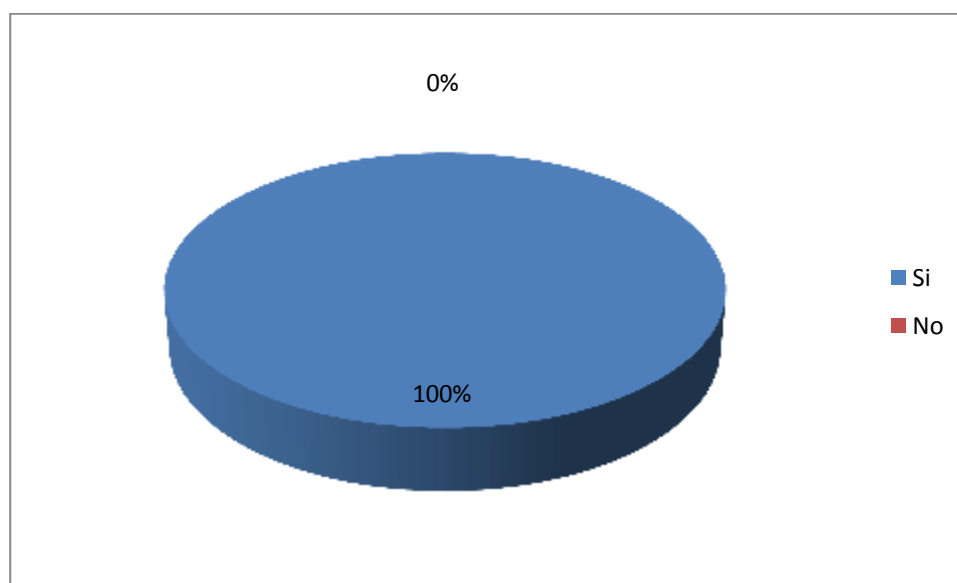


Figura 5. Los estados financieros son evaluados periódicamente.

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Una de las fortalezas de la empresa tiene que ver con la evaluación de los estados financieros, los cuales son realizados de manera periódica, con el fin de conocer la rentabilidad de la transportadora en las distintas etapas.

Cuadro 6.

*La información financiera es tomada en cuenta para la toma de decisiones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

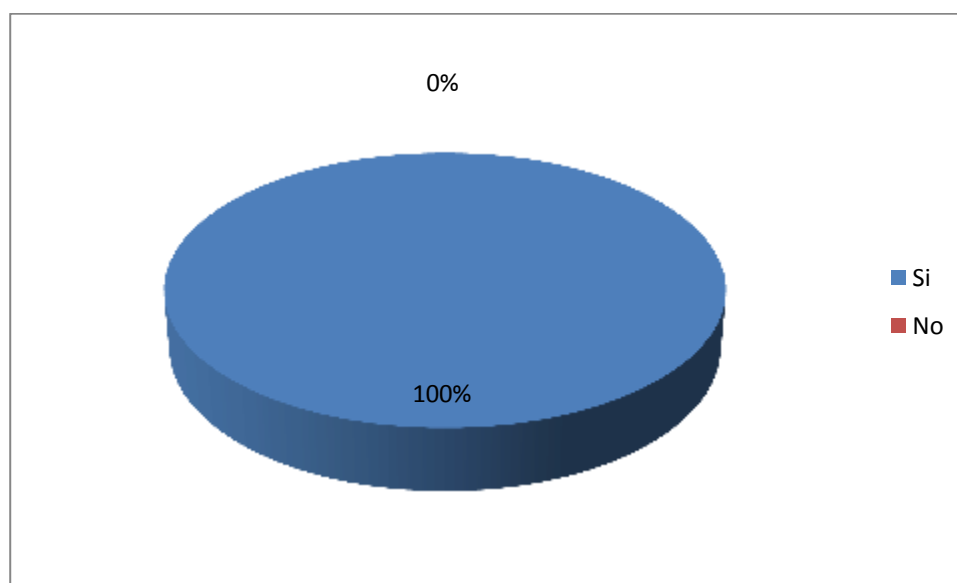


Figura 6. La información financiera es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Para los funcionarios del área administrativa y contable de la empresa TNS, es básico para ellos contar con la información financiera, en el momento de tomar decisiones que favorezcan la entidad, para lo cual opina el 100%, que se tienen en cuenta las mismas.

Cuadro 7.

*Revisión de facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

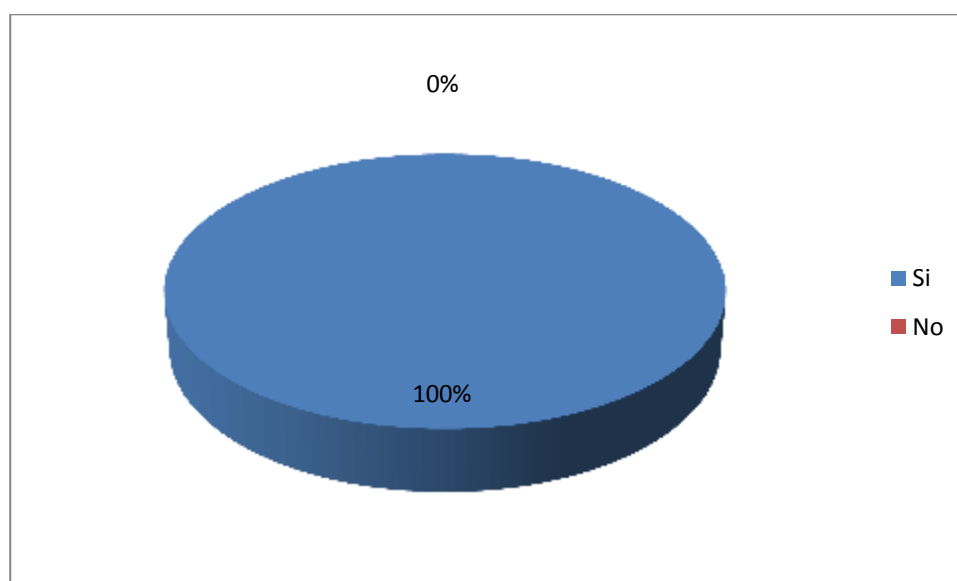


Figura 7. Revisión de facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

Según el 100% de los funcionarios de la empresa TNS, ésta realiza la correspondiente revisión de las facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente y aprueba tales documentos para su pago.

Cuadro 8.

*Existencia de un portafolio de servicios*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

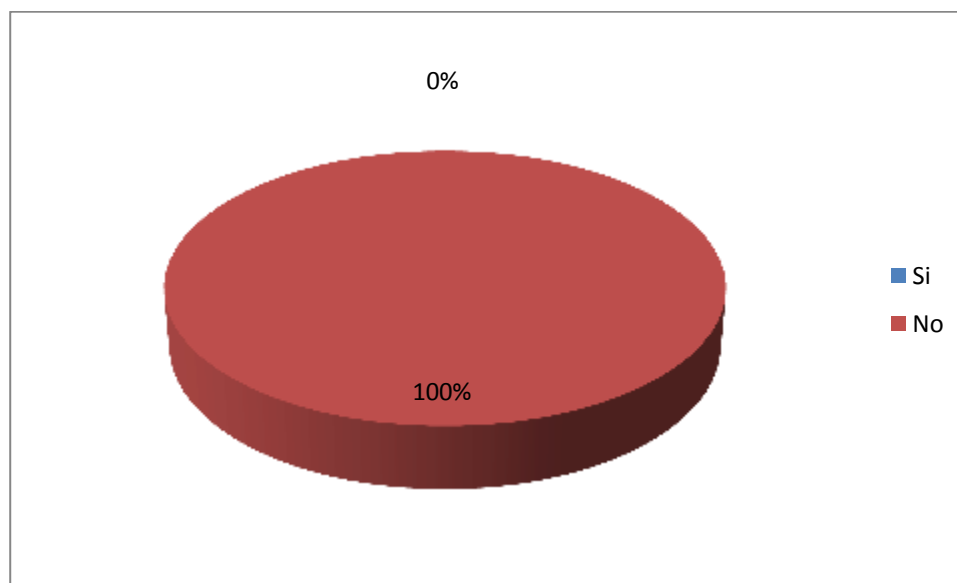


Figura 8. Existencia de un portafolio de servicios

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

La empresa, opina el 100% de encuestados, a pesar de contar con un excelente servicio, no cuenta con un portafolio para los mismos, opinando que por no contar con diversidad en éstos, ya que en el momento solo se tiene el transporte de crudo. Aun así, se piensa que si debe ser elaborado, para mostrar lo que se ofrece.

Cuadro 9.

*El personal disponible suple las necesidades de la empresa*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

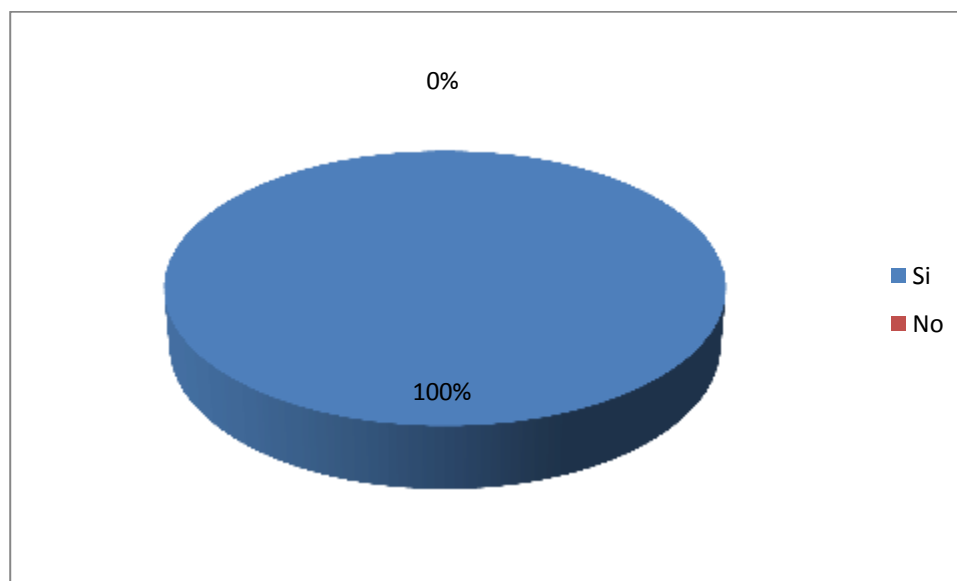


Figura 9. El personal disponible suple las necesidades de la empresa

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

La empresa TNS, comenta el 100% de funcionarios encuestados, cuenta con una buena planta de personal, la cual se encuentra disponible en el momento que se necesita, supliendo las necesidades de la empresa.

Cuadro 10.

*Nivel de estudios requeridos para el desempeño del cargo*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Primarios	0	0
Secundarios	1	33
Universitarios	2	67
Técnicos	0	0
Ninguno	0	0
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

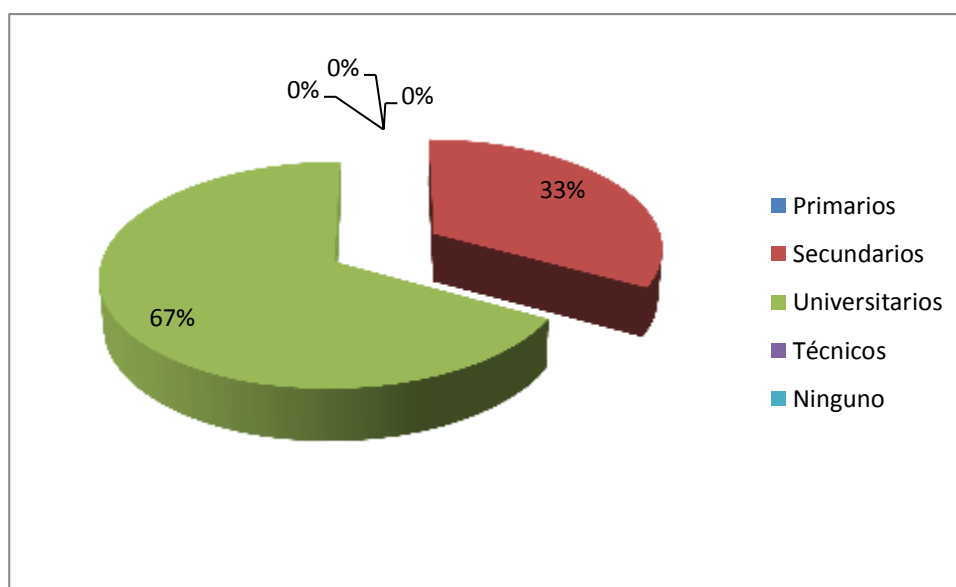


Figura 10. Nivel de estudios requeridos para el desempeño del cargo

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

En cuanto al nivel de estudios requerido para el desempeño del cargo, opina el 67% que éstos necesitaron ser universitarios para poder cumplir los requisitos exigidos por la empresa y así realizar las funciones en el área. El 33% restante, cuenta con nivel secundaria, con éste ha venido laborando durante el período de un año en el cargo que desempeña.

Cuadro 11.

*Existencia de un manual de funciones para los diferentes cargos existentes*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

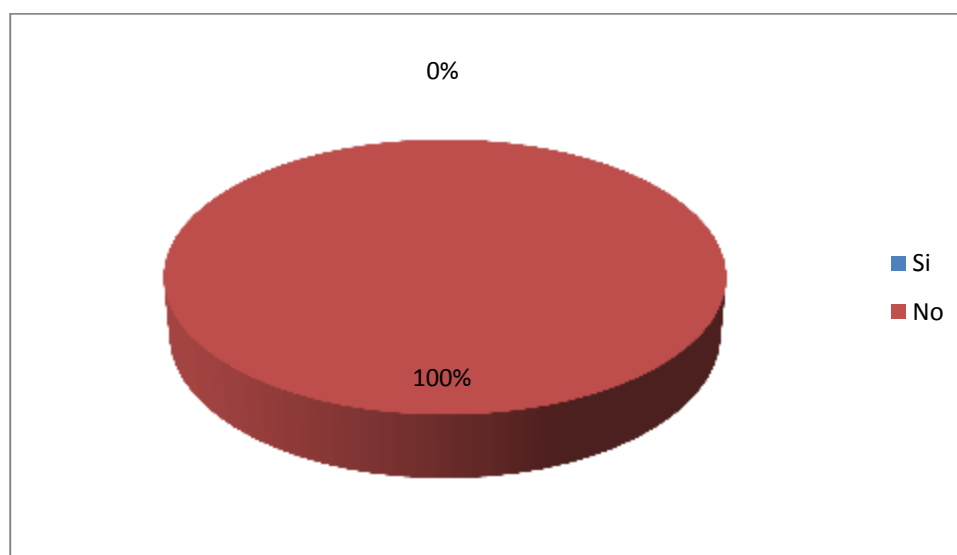


Figura 11. Existencia de un manual de funciones para los diferentes cargos existentes

Fuente: Encuesta dirigida a funcionarios de la empresa TNS.

La no existencia en la empresa TNS de un manual de funciones para los diferentes cargos, genera lentitud en los procesos, perjudicando las áreas donde son desarrolladas las actividades, teniéndose que ejecutar algunas que no están dentro de sus conocimientos, toda vez que cuenta con herramientas que no son aún reconocidas por sus empleados, como lo es su misión, visión, organigrama, pero no se encuentran visibles para el personal, lo cual hace que se maneje de manera empírica esta empresa, ya que a sus funcionarios no se les ha dado a conocer un manual de funciones que delegue las actividades propias de su cargo; de igual manera,



tampoco se cuenta con un reglamento interno, políticas y valores que ayuden a proyectar y darle el orden referente a la empresa. Todas estas debilidades de la transportadora hacen que la misma no genere una buena imagen administrativa a sus grupos de interés, ya que la falta de organización muestra un desorden estructural, lo cual acarrea que no se cumpla a cabalidad con las respectivas actividades de los cargos que allí se desempeñan, perjudicando así los procesos de cada área.

A pesar de lo anterior, cabe destacar que en cuanto a su sistema contable, la transportadora TNS, viene mostrando un interés financiero en lo que respecta a su organización, toda vez que su contabilidad la rige por las normas aprobadas y sus comprobantes autorizados por los responsables. De igual forma, en cuanto a sus estados financieros, el balance general es preparado con base en los registros contables, siendo en general los estados evaluados periódicamente. La información financiera que se obtiene, ha sido tenida en cuenta para la toma de decisiones, toda vez que de ella se conoce la rentabilidad de la empresa.

**4.1.1 Matriz DOFA.** La matriz DOFA es una de las herramientas administrativas más importantes, aunque a veces no siempre tenemos clara su utilidad, o por lo menos eso concluimos de la multitud de consultas que recibimos sobre el para qué sirve la famosa matriz DOFA. (Unad, 2010)

La importancia de la matriz DOFA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa o negocio, dice cómo se encuentra, cómo va, lo que brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce su

realidad, casi siempre se sabe qué hacer. La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, da una visión global e integral de la verdadera situación. Si se conocen las debilidades, se sabe de qué es capaz y de qué no. Además, permite ser objetivos lo que evita asumir riesgos que luego no se pueden cubrir. Adicionalmente, sí se conoce cuáles son sus puntos débiles, se sabrá qué se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se han identificado los problemas, y eso lo arroja la matriz DOFA. (Unad, 2010)

Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia dónde encaminar nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que podamos aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche. Generalmente un negocio fracasa cuando no es capaz de identificar ninguna oportunidad, y en eso hay empresas y personas expertas, que ven oportunidades donde los demás ven dificultades, problemas, de modo que si somos capaces de identificar nuestras oportunidades y plasmarlas en la matriz DOFA hemos hecho buena parte del trabajo.

Al conocer nuestras fortalezas, al saber qué es lo que mejor hacemos, podemos diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar nuestras debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades. Cuando tenemos claro qué es lo que sabemos hacer, cuando sabemos en qué nos desempeñamos mejor, estamos en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o podemos sortear con mayor facilidad nuestras debilidades.

Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas. (Unad, 2010)

Por último tenemos las amenazas. Si se quiere sobrevivir, debemos ser capaces de identificar, de anticipar las amenazas, lo que nos permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos.

Si una empresa no anticipa que le llegará una fuerte competencia, cuando esta llegue no habrá forma de reaccionar oportunamente, y sobre todo, no se podrá actuar con efectividad puesto que nunca estuvimos preparados para ello.

Si no se conoce una amenaza, mucho menos se sabe cómo reaccionar frente a ella, de allí la importancia de conocer el medio, el camino a que tenemos que enfrentar.

Como se observa, es imprescindible elaborar concienzudamente una matriz DOFA, pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente, y es probable que muy pocas situaciones nos tomaran por sorpresa. (Unad, 2010)

Cuadro 12.

*Matriz DOFA.*

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las transacciones contables se realizan sistematizadamente.</li> <li>2. Los registros contables se elaboran diariamente, por lo que no existen atrasos en la contabilidad.</li> <li>3. Se recibe asesoría contable por parte de un contador Público.</li> <li>4. Se realiza el pago de los impuestos de forma correcta y oportuna.</li> <li>5. Aparte del registro sistematizado de las operaciones contables, se elaboran registros a mano, en los libros auxiliares, permitiendo llevar un control entre lo que se realiza sistematizadamente y lo que se tiene por escrito.</li> <li>6. La oficina está establecida en un lugar estratégico de la ciudad.</li> <li>7. El servicio de transporte que se presta de buena calidad, debido a se preocupa por la satisfacción del cliente.</li> <li>8. Cuenta con oficinas apropiadas para el adecuado servicio.</li> <li>9. La empresa está legalmente constituida y cuenta con los permisos exigidos por la ley.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El organigrama, la misión y la visión, no se encuentran ubicados en un lugar visible.</li> <li>2. Escasa publicidad</li> <li>3. No cuenta con un programa de capacitaciones para los empleados.</li> <li>4. No tienen manuales de procedimientos.</li> <li>5. No tiene políticas institucionales.</li> <li>6. No cuenta con un portafolio de servicios.</li> <li>7. La empresa no cuenta con un código de ética.</li> </ol>

<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda de los servicios ofrecidos.</li> <li>2. Tiene el apoyo del Gobierno Nacional para desarrollar sus actividades.</li> <li>3. Imagen y reconocimiento en la región.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la imagen de la empresa en la región, con el fin de optimizar el servicio, en busca del cumplimiento con la ley, con el fin de incrementar la demanda del servicio. (O3+F7+F9+O1)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar campañas publicitarias que le permitan a la empresa dar a conocer las actividades que desarrolla y ampliar la cobertura del mercado.</li> <li>2. Establecer las políticas de la empresa, que le permitan mostrarse como una entidad sólida en el cumplimiento de sus objetivos y con visión de crecimiento, y de esa manera, lograr que el Gobierno la apoye en el área operativa. (D5+O2)</li> <li>3. Ampliar el portafolio de servicios a nivel nacional, con el fin de fortalecer económica y operativamente la empresa. (D6+O1)</li> <li>4. Crear el código de ética para aumentar el reconocimiento y la imagen de la empresa. (D7+O3)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal.</li> <li>2. Situación económica de los clientes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los empleados por la labor que desarrollan en la Región y el sentido de pertenencia que deben tener para fortalecerse mutuamente, y de esa manera, contrarrestar la competencia desleal existente en la ciudad. (F7+A1)</li> <li>2. Sensibilizar por medio de campañas a los clientes, haciéndoles ver la importancia de adquirir un servicio legal, y de esa manera, evitar multas de las autoridades competentes. (F9+A1)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicar en un lugar visible de la empresa el organigrama, la visión y misión, con el fin de que los clientes reconozcan a una entidad sólida y con proyecciones de crecimiento continuo. (D1+A1)</li> </ol>

Fuente: Autores del proyecto.

**4.1.2 Estructura del modelo estándar de control interno.** A continuación se realizará una descripción de cada uno de los módulos, componentes, elementos y eje transversal que conforman la estructura del Modelo Estándar de Control Interno, mostrando sus aspectos relevantes, productos mínimos para cada uno de los elementos. Para ello, se tendrán en cuenta los elementos aplicables y con los que cuenta la Transportadora TNS, con el fin de conocer cuáles son los inexistentes hasta el momento, para de esta manera diseñarlos y proponerlos a la empresa y así puedan obtener una estructura completa del modelo.

Cuadro 13. *Estructura del modelo de control interno.*

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES	EXISTENTES EN LA EMPRESA		DIAGNOSTICO
			SI	NO	
<b>MÓDULO 1: CONTROL DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>					
Acuerdos Compromisos y Protocolos Éticos	Documento con los principios y valores de la entidad.	Código de Ética		X	
Desarrollo del Talento Humano	Manuales de funciones y competencias laborales	Manual de funciones propuesto y socializado para cada uno de los cargos de la entidad.		X	
	Plan Institucional de Formación y Capacitación (anual)	Plan de Formación y Capacitación formulado de acuerdo a las necesidades de los Servidores Públicos		X	
Planes, programas y proyectos	Misión y visión institucionales adoptados y divulgados	Acto administrativo a través del cual se adoptan la misión y visión y demás documentos o elementos de carácter institucional.	X		Desconocimiento No se encuentran expuestos
	Objetivos institucionales	Los objetivos son parte integral de la planeación de la entidad, dado que los Programas y proyectos deben estar orientados a su cumplimiento	X		Desconocidos por Los empleados
Modelo de operación por procesos	Mapa de procesos	La entidad debe establecer un mapa de procesos donde se evidencia la interrelación de estos, articulados entre estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y seguimiento.		X	

Cuadro 13.

*(Continuación)*

Estructura organizacional	Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión por procesos	La entidad debe tener una estructura flexible que le permita trabajar por procesos, donde se identifiquen niveles de responsabilidad y autoridad.	X		Desactualizada
Indicadores de gestión	Definición de indicadores de eficiencia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos	Dentro de los planes, programas y proyectos de la entidad, se debe construir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que permitan tomar decisiones para evitar desviaciones.	X		Deben ser aplicados y evaluados
Políticas de operación	Establecimiento y divulgación de las políticas de operación	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/ o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de las Políticas de Operación de la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)	X		Falta de divulgación
Administración de riesgos	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	Acto administrativo o documento a través del cual se definen y adoptan las Políticas de Administración del Riesgo		X	
Identificación de riesgos	Identificación de los factores internos y externos de riesgo	Identificación de condiciones internas o externas que puedan generar eventos de riesgo para la entidad		X	
<b>MODULO 2: CONTROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>					
Autoevaluación del control y gestión	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/ o demás actividades que demuestren la sensibilización sobre la autoevaluación en la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)		X	

Cuadro 13.

*(Continuación)*

Auditoría Interna	Procedimiento de auditoría Interna	Se debe definir un procedimiento de auditorías internas basado en evidencia documental que permita ejercer control permanente a la gestión administrativa.		X	
Plan de mejoramiento	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	Debe existir un proceso, procedimiento o mecanismo a través del cual se trabajen recomendaciones y análisis generados en el desarrollo del Componente de Auditoría Interna y las observaciones del Órgano de Control Fiscal. Debe ser un Proceso, procedimiento o mecanismo documentado que permite realizar seguimiento a las acciones emprendidas por los responsables y la verificación de estas.		X	
<b>MÓDULO 3: EJE TRANSVERSAL</b>					
Información y Comunicación interna y externa	Identificación de las fuentes de información externa	Se deben establecer mecanismos para identificar la información externa. (Recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos y/ o Denuncias, Buzón de sugerencias, Encuestas de satisfacción, entre otras)		X	
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	Debe existir un documento (electrónico, físico o como determine la entidad) que permita consultar toda la documentación y/ o archivos de importancia para el funcionamiento y gestión de la entidad	X		

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014,



#### **4.2 Proponer el modelo de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de Ocaña Norte de Santander.**

Se puede determinar que en cuanto al modelo de control interno MECI, la empresa no ha tenido un buen avance, ya que los procesos no se han llevado de forma adecuada, lo que quiere decir que de acuerdo a ello, se encuentra desorganizada.

Con el fin de diseñar el modelo estándar de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), se aplicó un instrumento para recolectar la información a sus funcionarios, los cuales afirman que es de gran importancia para la entidad la implementación del MECI, ya que este permite tener un organización adecuada de los procesos llevados a cabo, como también mejorar los actuales.

De otra parte se debe decir que con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, es más fácil alcanzar las metas institucionales propuestas, teniendo en cuenta que el MECI es herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, permite obtener una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

Los empleados de la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), afirman que al tener implementado el MECI se tiene la oportunidad de que los procesos internos y externos se presenten con mayor claridad y transparencia para los clientes y así mejorar cada día más el servicio, de igual forma se tendrá más claridad en el rol que debe cumplir cada funcionario, ya

que dicha implementación les obliga a elaborar el manual de procedimientos, siendo este documento donde está consignado la forma en que se realizar las actividades de cada función.

Se afirma que el modelo MECI garantiza como organización la coordinación de las acciones, la fluidez de la información que se producen y la comunicación, así mismo anticipa y corrige de manera oportuna las debilidades que se presentan en el quehacer cotidiano en la entidad.

Aunque se debe destacar que los empleados desconocen que el Modelo Estándar de Control Interno, se convierte en una herramienta para la gestión, este desconocimiento puede ser por la falta de capacitación existente en la entidad, se evidencia la urgente necesidad de implementar taller para orientar a los funcionarios sobre los modelos a implementar.

De otra parte no se tiene claridad sobre la normatividad existente, la mayoría de los funcionarios afirman que no la conocen, ya que la entidad no se ha preocupado por brindar capacitaciones sobre el tema.

Así mismo, para obtener el sistema de control interno, se debe tener en cuenta el contexto estratégico, identificación del riesgo, análisis del riesgo, y valoración de los riesgos tendientes a la renovación de los mapas de riesgos por procesos.

Teniendo en cuenta la estructura del manual técnico de control interno, según MECI 2014, se hizo una evaluación de los elementos con los que cuenta la empresa TNS,

principalmente en el módulo de Control de la Planeación y Gestión. Conocedores de los elementos faltantes en la empresa, se procedió a diseñar los mismos con el fin de que sean implementados en ésta, así:

## **CONTROL DE LA PLANEACION Y GESTION**

**Acuerdos Compromisos y Protocolos Éticos.** Como resultado del diagnóstico aplicado a la empresa Transportadores de Norte de Santander, se determina que actualmente no cuenta con el documento conocido como código de ética por lo tanto se propuso el siguiente:

**4.2.1 Código de ética propuesto para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS).** Transportadores del Norte de Santander TNS, es una empresa que trabaja en el transporte de crudo y que se gestó gracias a la idea de un grupo de transportadores que vieron la necesidad de brindar este servicio a Ecopetrol dado el gran movimiento de este líquido por las carreteras de la zona. (Semanao La Provincia, 2015)

Para TNS, con la ética se busca ser dignos de confianza y competentes, toda vez que además de obtener nuevos compromisos y prevenir conductas no deseables, se busca contar con un grupo de personas calificadas, mejorar la identidad con la empresa, promover el sentido de pertenencia hacia la empresa, mejorar la confianza de sus clientes, así como en las relaciones con los proveedores, la comunidad, la competencia, autoridades y el medio ambiente.

## **CAPITULO 1**

### **VALORES Y PRINCIPIOS.**

#### **VALORES**

Responsabilidad Social

Trabajo en Equipo

Sentido de Pertenencia

Calidad del producto

Respeto al medio ambiente

Respeto

Ética Profesional

Transparencia

Lealtad

Equidad

#### **PRINCIPIOS**

**Compromiso.** Estricto cumplimiento de las normas legales, tiempos y costos dentro de la ejecución de nuestros proyectos.

**Excelencia.** Aseguramiento total de la calidad en todos nuestros productos y procesos, excelencia en el recurso humano; personal idóneo y competente.

**Trabajo en equipo.** Poseemos una fuerte identidad colectiva que nos permite el logro de objetivos, resultado del aporte y esfuerzo de todos los integrantes de la organización

## **CAPITULO 2**

### **RELACIONES INTERNAS Y FUNCIONAMIENTO**

#### **1.- CUMPLIMIENTO LEYES Y REGLAMENTOS**

La empresa TNS y sus trabajadores, están en la obligación de cumplir todas las leyes, reglamentos, normas internas, etc., dispuestas por la misma, además de las normas que resulten aplicables a la actividad económica que desarrolla, especialmente en lo referente a:

Libre competencia

Legislación laboral y antidiscriminación

Deberes de dirección y supervisión para evitando incurrir en conductas calificadas como delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho

#### **2.- RELACIONES INTERNAS**

En cuanto a las relaciones internas, la empresa TNS, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos, como prioritarios, con el fin de mantener un excelente clima laboral.

1.- Respeto de los derechos de sus trabajadores, propiciando así un clima laboral que permita su desarrollo integral.

2.- Al realizar los procesos de selección, éstos deberán ser transparentes y no discriminatorios, teniéndose en cuenta sólo las habilidades, experiencia, conocimiento de acuerdo al cargo.

3.- Capacitación permanente a sus trabajadores.

4.- Condiciones de trabajo adecuadas, seguras y libres de contaminación.

5.- Propiciar un ambiente de transparencia y libertad de expresión.

6.- Realizar campañas de prevención en cuanto al consumo de alcohol y consumo de drogas ilícitas.

Igualmente, para TNS será importante:

1. La no discriminación, ya sea de carácter sexual, racial, religiosa, social, política, de género o estado civil.

2.- No contratar trabajo infantil, salvo las excepciones legales

**Relación con sus empleados.** Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.

No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.

No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.

Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.

Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.

Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.

Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.

Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.

Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.

Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa. (Instituto de Consejeros-Administradores, 2014)

### **3.- RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES**

De acuerdo al (Instituto de Consejeros-Administradores, 2014), la empresa TNS, tendrá en cuenta los siguientes aspectos, con el fin de mantener una excelente relación con sus clientes y proveedores, así:

Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.

Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.



Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

Relación con la sociedad civil.

Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.

Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.

Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.

Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.

Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

### **CAPITULO 3**

## **PUBLICIDAD Y MEDIO AMBIENTE**

Teniendo en cuenta que la empresa TNS no ha venido manteniendo una publicidad agresiva, se tiene su vinculación en cuanto a la baja contaminación ambiental visual. Aún así, cuenta con una importante participación en el mercado del transporte de crudo, que busca establecer relaciones a largo plazo con sus clientes. De esta manera, dentro de sus estrategias se tiene el realizar campañas de mercadeo que la den a conocer en el medio donde opera. Para ello, la empresa de transportadores se compromete a que la actividad publicitaria será siempre veraz, con contenidos que no induzcan al engaño, además de estar siempre en concordancia con normas de libre competencia y la legislación vigente. Además, no realizará publicidad que alteren o contaminen el medio ambiente.

## **CAPITULO 4**

### **RELACIÓN CON LA COMPETENCIA**

TNS, practica y promueve los principios de la libre competencia entendiendo que es la base de toda economía, rechazando las prácticas de competencia desleal. Por ello, la empresa tendrá en cuenta los siguientes aspectos, con el fin de desarrollar su actividad de una manera legal.

No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.

Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.

En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

## **CAPITULO 5**

### **CONFLICTOS DE INTERÉS:**

#### **1.-INTERNOS:**

Los trabajadores de TNS se encuentran en total libertad de realizar actividades comerciales, que sean ajenas a la actividad comercial y servicio prestado por la transportadora. De igual manera, estas actividades extras realizadas por sus trabajadores, deberán ser totalmente lícitas, con el fin de que no se entre en conflicto indirecto con la entidad.

Igualmente, las actividades que sus trabajadores realicen externamente, deberán ser conocidas por la empresa TNS.

#### **2.-EXTERNOS:**

La empresa TNS, no ofrece ni acepta realizar servicios que implique incurrir en algún tipo de fraude y/o actividades constitutivas de ilícitos.

La institución no realiza donaciones a partidos políticos o actividades proselitistas.

Las actividades que se realizan en la empresa, se desarrollan de acuerdo a la normativa interna, velando por el cumplimiento de normas morales, las buenas costumbres y el orden que debe prevalecer en TNS.

## **CAPITULO 6**

### **CONFIDENCIALIDAD**

Es muy importante para la empresa TNS, contar con la confidencialidad por parte de sus empleados y de todas las personas que hacen parte de esta institución. Por tal motivo, la información de cualquier área de la empresa, es valiosa y mientras sea generada por TNS, es estrictamente de su propiedad.

Todos los trabajadores deben guardar reserva de cualquier información que manejen y no podrán difundirla, ni utilizarla en beneficio propio o ajeno.

## **CAPITULO 7**

### **USO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA TNS**

Teniendo en cuenta que los bienes de la empresa hacen parte de un activo que debe ser cuidado y protegido por quienes hacen parte de la empresa, los trabajadores deberán proteger y

cuidar de los mismos, ya que además de lo anterior, éstos tienen por objeto permiten el desarrollo de la actividad de la empresa y de quienes hacen parte de ella. Igualmente, los bienes de la empresa TNS, no pueden ser usados, prestados y arrendados, por los trabajadores a terceros o entre ellos. A su vez, estos bienes deben ser usados según el destino y objeto para el cual fueron asignados.

## **CAPITULO 8**

### **PREVENCIÓN DE DELITOS DE COHECHO LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO**

En cuanto a la prevención de delitos de cohecho, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, la empresa TNS debe tener especial cuidado en lo mismo, toda vez que es una empresa transportadora y por ende puede ser utilizada para el transporte de productos ilícitos. Por tal motivo, los trabajadores no deben ofrecer, prometer, dar o consentir dar a su clientela un beneficio económico con un fin o intención ilícita o contrario a la probidad bajo ningún pretexto o circunstancia y por ningún medio.

Casos como los anotados, o que sean relacionados con los mismos, que se consideren sospechosos dentro de la empresa TNS, deberán ser denunciados ante la junta directiva o el gerente de la empresa.

## **CAPITULO 9**

### **CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ETICA**

Para un mejor cumplimiento del presente Código, éste será distribuido a todos los trabajadores de la empresa TNS, y formará parte del contrato de trabajo. Igualmente, el código deberá darse a conocer a quienes hacen parte de la empresa TNS, como lo son sus conductores, con el fin de ser una canal de comunicaciones para efectuar las denuncias a hechos o situaciones que constituyan o puedan constituir incumplimientos de valores, principios, reglas y prohibiciones establecidas en este Código. Ver acto administrativo de adopción código de ética (apéndice B)

**4.2.2 Manual de funciones y competencias laborales.** El manual de funciones, muestra las actividades específicas para cada cargo en la dependencia correspondiente de cada uno de los empleados de la empresa TNS SAS. Igualmente, se encuentra el manual de procedimientos, el cual independiente del tamaño de la institución, dice (Mejía, 2009) “hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se toman complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control”. De acuerdo a lo anterior, y haciendo referencia al diagnóstico inicial se hace precisa la importancia de estos manuales en empresas como Transportadora de Norte de Santander –TNS. Es así como a continuación, se proponen los mismos, con el fin de darle un orden más específico a las funciones y procesos que dentro de la

misma se ejecutan. Ver acto administrativo de adopción del manual de funciones y procedimientos (apéndice C)

#### Cuadro 14


##### Funciones del Gerente.

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>GERENTE</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional Universitario Areas Administrativas	Diploma y/o acta de grado, <del>Tarjeta Profesional (cuando</del>
<b>EXPERIENCIA</b>	Más de un año en cargo similar	Certificados correspondientes.
<b>HABILIDADES</b>	Planeación, utilización de recursos, calidad, competencia técnica, responsabilidad, liderazgo, toma de decisiones, supervisión, delegación, trabajo en equipo, compromiso institucional, relaciones	Administrar y controlar presupuesto, cultura organizacional gestionar negociaciones, gerenciar el
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<p>Establecer, formular y aprobar políticas y programas para la empresa.</p> <p>Planificar estratégicamente las actividades de TNS</p> <p>Ejercer liderazgo para guiar y motivar al personal, trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa al personal dentro de la estructura organizacional.</p> <p>Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales.</p> <p>Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos.</p> <p>Dirigir, asesorar y controlar al personal encargado de las funciones administrativas, de mercadeo, de operación, manejo financiero, provisión de recursos y administración de personal.</p> <p>Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa.</p> <p>Establecer controles administrativos y financieros.</p> <p>Formular y aprobar ascensos.</p> <p>Aprobar la planificación del talento humano (nuevos ingresos, despidos, capacitación, contrataciones y liquidaciones).</p> <p>Seleccionar y aprobar el nombramiento de personal a cargo.</p> <p>Planear, administrar y controlar presupuestos, contratos, equipos, suministros y requerimientos.</p> <p>Gestiona negociaciones y representa los intereses de la organización ante proveedores, clientes, organismos gubernamentales y no gubernamentales</p> <p>Vigilar y controlar gastos y asegurar el uso adecuado de recursos.</p>		

Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.

Cuadro 15.

*Funciones del Contador Público*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>


<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE ÁREA CONTABLE</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Contador publico	Diploma y/o acta de grado,
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año	Certificados correspondientes
<b>HABILIDADES</b>	Conocimiento en los diferente los paquetes contables (Word office)	Certificados correspondientes.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recopilar y ordenar los diferentes documentos contable para incluirlos dentro del programa contable WORLD OFFICE</i></li> <li>• <i>Digitar y archivar los documentos contables internos y externos de la empresa</i></li> <li>• <i>Organizar y Contabilizar la nómina de forma mensual, prestaciones sociales y aportes parafiscales</i></li> <li>• <i>Control de caja menor de la empresa y realización periódica de arquezos de caja</i></li> <li>• <i>Realización de conciliaciones bancarias de forma mensual, acorde con los extractos bancarios</i></li> <li>• <i>Realización de los descuentos por retención en la fuente practicadas mensualmente y elaborar dicho pago ante la DIAN, y cumplir con los demás requerimientos ente las entidades del estado, tales como Retención en la fuente e impuesto CREE.</i></li> <li>• <i>Presentación de información a la Superintendencia de Puertos y Transporte, en cuanto a tasa de vigilancia y sistema Vigía.</i></li> <li>• <i>Elaboración y presentación de balance general y estado de resultados al Revisor Fiscal de la empresa</i></li> <li>• <i>Participar en todos los programas, charlas y capacitaciones en HSEQ planeadas por la empresa.</i></li> <li>• <i>Las demás funciones que le asigne la gerencia, para el buen funcionamiento de la empresa.</i></li> </ul>		

Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.



Cuadro 16.

*Procedimiento del Contador Público*


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>JEFE DE ÁREA CONTABLE</b>
<b>PROCEDIMIENTO: Nomina.</b>		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	<i>Jefe del Área Contable</i>	Organizar y Contabilizar la nómina de forma mensual, prestaciones sociales y aportes parafiscales
2	<i>Jefe del Área Contable</i>	Verificación de las inclusiones o retiros de personal
3	<i>Jefe del Área Contable</i>	Se diligencia la nómina bajo formato establecido, teniendo encuenta los distintos descuentos de Salud, Pensión y Libranzas
4	<i>Jefe del Área Contable</i>	Se provisionan Cesantías, Intereses de Cesantías, prima y vacaciones, según formato establecido.
5	<i>Jefe del Área Contable</i>	Finalmente se envía a la oficina de tesorería para que se efectúen los respectivos pagos

**Manual de procedimientos: Contador Público, Autores del proyecto.**

Cuadro 17.

*Auxiliar Administrativo*


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DE EL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<i>Auxiliar Administrativa</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE</i>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	<i>Ser apoyo para el Área administrativa</i>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>Administrador de empresas o áreas afines</i>	<i>Diploma y/o acta de</i>
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>Un año en cargo similar</i>	<i>Certificaciones correspondientes.</i>
<b>FORMACIÓN</b>	<i>Seminarios en áreas específicas de acuerdo al perfil.</i>	<i>Certificados correspondientes.</i>
<b>HABILIDADES</b>	<i>Organización, responsabilidad, atención al cliente, conocimiento y habilidades en sistemas, Persona proactiva, Manejo de buenas relaciones interpersonales.</i>	<i>Evaluación del desempeño.</i>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y coordinar la programación de cargue, manteniendo relación directa con las demás dependencias para el cumplimiento de pago.</li> <li>2. Velar por la ejecución de los lineamientos corporativos del cliente en materia de HSE.</li> <li>3. Mantener la documentación de los vehículos y conductores organizada de manera física y sistematizada.</li> <li>4. Preservar la relación directa con las dependencias normativas, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación.</li> <li>5. Las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia para el buen funcionamiento de la empresa</li> </ol>		

Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.

Cuadro 18.

*Procedimiento Auxiliar Administrativo*

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVA</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Realizar y coordinar la programación de cargue, manteniendo relación directa con las demás dependencias para el cumplimiento de pago		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Recibir solicitud de vehículos, por parte de del generador de carga
2	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Coordinar con los conductores la disponibilidad para el servicio
3	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Creación del vehículo, conductor y propietario ante el Ministerio de Transporte
4	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Se genera remisión, manifiesto y orden de carga para ser enviados al lugar del cargue
5	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Una vez realizado el viaje, se recepciona el cumplido o guía y se ejecuta el cumplimiento del viaje ante el Ministerio de transporte
6	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Cada 15 días se entrega relación al Jefe de Contabilidad de los viajes realizado mediante el manifiesto de carga o la carta porte, para que se establezca la cuenta de cobro para el generador de carga.
7	<i>Auxiliar Administrativa</i>	Finalmente completado el periodo de 30 días, la relación de manifiestos es llevada a la persona del área de cartera y liquidaciones, para su respectiva liquidación de pagos.

**Manual de procedimiento: Auxiliar Administrativo**

Cuadro 19.

Auxiliar del área de facturación y cartera


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DE EL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<i>AUXILIAR DEL AREA DE FACTURACION Y CARTERA</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE</i>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Realizar gestiones efectivas para recaudo efectivo de la cartera evitando altos índices de morosidad.</i></li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>Tecnólogo en Administración Financiera o Estudiante de V semestre en delante de Economía, Administración de Empresas o Contaduría</i>	<i>Diploma y/o acta de grado</i>
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>Un año en cargo similar</i>	<i>Certificados correspondientes.</i>
<b>FORMACIÓN</b>	<i>Seminarios en áreas específicas de acuerdo al perfil.</i>	<i>Certificados correspondientes.</i>
<b>HABILIDADES</b>	<i>Conocimientos en gestión de cartera</i>	<i>Evaluación del</i>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Velar por el recudo mensual y puntual de las empresas generadoras de carga, de acuerdo con lo pactado en los contratos, paz y salvos y acuerdos de pago.</i></li> <li>• <i>Realizar las liquidaciones de cada vehículo dependiendo de la empresa por la que se allá ejecutado el viaje aplicando todos los descuentos pertinentes.</i></li> <li>• <i>Facturar los viajes de cada mes.</i></li> <li>• <i>Las demás asignadas por la gerencia, para el buen funcionamiento de la empresa.</i></li> </ul>		

Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.

Cuadro 20.

*Auxiliar del área de facturación y cartera*


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>AUXILIAR DEL AREA DE FACTURACION Y CARTERA</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Velar por el recudo mensual y puntual de las empresas generadoras de carga, de acuerdo con lo pactado en los contratos, paz y salvos y acuerdos de pago		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	auxiliar del área de facturación y cartera	Solicitar a las empresas con las que se presta el servicio, el pago de los viajes que se realizaron en determinado mes por medio de correo electrónico.
2	auxiliar del área de facturación y cartera	Una vez las empresas envía liquidación de pagos se revisa la relación enviada, para constatar que los pagos que efectúan las empresas, correspondan a los viajes que se realizaron en el mes.
3	auxiliar del área de facturación y cartera	Se revisan los extractos bancarios de la empresa para, verificar que efectivamente los pagos estén consignados.
4	auxiliar del área de facturación y cartera	Una vez los viajes estén pagos en su totalidad, se expide el paz y salvo de cada mes a las empresas.

**Manual de procedimiento: Auxiliar del área de facturación y cartera**

Cuadro 21.

*Funciones de Tesorería*


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	TESORERIA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE CONTABLE	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Auxiliar contable o profesiones afines	Diploma y/o acta de grado, Tarjeta Profesional (cuando aplique)
<b>EXPERIENCIA</b>	Más de un año en cargo similar	Certificados correspondientes
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de Excel, Word, conocimiento contables y en finanzas	Certificados correspondientes.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y ejecutar el cronograma de todos los pagos de la empresa.</li> <li>• Recaudar todos los recursos que reciba Transportadores de Norte de Santander.</li> <li>• Llevar un control de los viajes de los furgones de propiedad de la empresa</li> <li>• Mantener controles de pago y recaudo de cuota acción.</li> <li>• Conservar en caja fuerte los documentos importantes de la empresa.</li> <li>• Recepcionar los suministros de la empresa.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por la gerencia para el buen funcionamiento de la empresa.</li> </ul>		

Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.

Cuadro 22.

*Manual de Procedimientos de la Tesorería*


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>TESORERIA</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Realizar y ejecutar el cronograma de todos los pagos de la empresa.		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	<b>TESORERIA</b>	Se reciben los diferentes pagos por parte de cada departamento: Facturación cartera y liquidaciones: Se recibe la liquidación de los fletes: Por parte de terceros se recibe: Pago de combustible Pago de pólizas de vehículos Pago de seguridad social Pago de satelital Revisar los diferentes documentos suministrados. Informar y dar a conocer al Gerente, los respectivos pagos para la su respectiva ejecución. Una vez dada la autorización, se procede a realizar el respectivo pago.
2	<b>TESORERIA</b>	Jefe de Contabilidad : Diferentes impuestos
3	<b>TESORERIA</b>	Jefe de Operaciones: Se recibe la

*Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.*

Cuadro 23.

*Funciones del Supernumerario*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<i>SUPERNUMERARIO</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE</i>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	<i>Cooperar en la organización documental, enviar las facturas de mantenimiento y los record de mantenimiento de los vehículos a las empresas, mantener el orden y aseo de la empresa.</i>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>Bachiller académico</i>	<i>Diploma y/o acta de grado</i>
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>Un año en cargo similar</i>	<i>Certificados correspondientes</i>
<b>FORMACIÓN</b>	<i>Seminarios en áreas específicas de acuerdo al perfil.</i>	<i>Certificados corespondientes.</i>
<b>HABILIDADES</b>	<i>Organización, responsabilidad, atención al cliente</i>	<i>Evaluación del desempeño.</i>




<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Actuar de manera leal y transparente en el ejercicio de sus funciones para con la empresa.
2.	Cumplir fielmente las leyes y los reglamentos internos de trabajo e higiene y seguridad social establecidos y las circulares emitidas por la autoridad competente.
3.	Realizar las diferentes diligencias externas de la empresa.
4.	Enviar las facturas y record de mantenimiento de los vehículos a las empresas
5.	Recibir documentos para afiliaciones, solicitándoles copias de todos los documentos del vehículo y del propietario, (tarjeta de propiedad, Soat vigente, Revisión técnico-mecánica, vigente, seguro contra terceros, cédula de ciudadanía, fotografía del propietario Etc.
6.	Verificar que los documentos de los vehículos de los socios y afiliados estén al día.

*Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.*

Cuadro 24.

*Manual de procedimientos del Supernumerario*

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>SUPERNUMERARIO</b>
<b>PROCEDIMIENTO: Enviar las facturas y record de mantenimiento de los vehículos a las empresas</b>		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	Supernumerario	Llamar a los conductores mensualmente para que haga llegar las factura de mantenimiento
2	Supernumerario	Una vez recibidas las facturas, se diligencia formato preestablecido
3	Supernumerario	Escanear la facturación y en formato pdf, este es comprimido para enviar a las respectivas empresas por medio de correo electrónico. Programación, para consignar el anticipo para el inicio
4	Supernumerario	Escanear la facturación y en formato pdf, este es comprimido para enviar a las respectivas empresas por medio de correo electrónico.
5	Supernumerario	Una vez enviado el correo se llama para confirmar el recibido

Cuadro 25.

*Funciones del Jefe de Operaciones*


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DE EL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<i>JEFE DE OPERACIONES</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE</i>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	<i>Llevar registro de la documentación de forma actualizada y realizar la programación de vehículos según las necesidades del cliente</i>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>Administrador de empresas o áreas afines</i>	<i>Diploma y/o acta</i>
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>Un año en cargo similar</i>	<i>Certificados correspondientes.</i>
<b>FORMACIÓN</b>	<i>Seminarios en áreas específicas de acuerdo al perfil.</i>	<i>Certificados correspondientes.</i>
<b>HABILIDADES</b>	<i>Organización, responsabilidad, atención al cliente, conocimiento y habilidades en sistemas, Persona proactiva, Manejo de buenas relaciones interpersonales, Capacidad de toma de decisiones, Facilidad para el</i>	<i>Evaluación del desempeño.</i>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Planear, ejecutar, supervisar y controlar la permanentemente programación de la empresa, garantizando el adecuado funcionamiento de la operatividad.</i></li> <li><i>Las demás asignadas por la gerencia, para el buen funcionamiento de la empresa.</i></li> </ul>		

*Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.*

Cuadro 26.

*Funciones del Jefe de Operaciones*

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>

<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>JEFE DE OPERACIONES</b>
<b>PROCEDIMIENTO: Planear, ejecutar, supervisar y controlar la permanente programación de la empresa, garantizando el adecuado funcionamiento de la operatividad.</b>		
<b>N°</b>	<b>Participantes</b>	<b>Descripción de Actividades</b>
1	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Solicitar o atender a la solicitud de la operatividad por parte del generador de carga
2	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Revisar el clavijero para la posible disponibilidad de los vehículos
3	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Enviar la programación a la empresa generadora y esperar confirmación de la misma
4	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Escanear la facturación y en formato pdf, este es comprimido para enviar a las respectivas empresas por medio de correo electrónico.
5	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Una vez enviado el correo se llama para confirmar el recibido
6	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Llamar a los conductores para dar a conocer el lugar del cargue.
7	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Esperar que las diferentes empresas envíen de forma virtual las ordenes de carga y de la misma manera enviar a los respectivos conductores.
8	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Cuando los vehículos están cargados, el conductor debe hacer llegar en forma virtual provisionalmente la guía para ser enviada a las empresas proveedoras y que ellos generen el manifiesto de carga
9	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Por último el conductor debe hacer llegar de manera oficial la guía física y original a las instalaciones de la empresa TNS, para enviarla dicha información a las empresas.

*Fuente: Autores del proyecto, soportado en Navarro G., 2015.*

**4.2.3 Plan Institucional de formación de Capacitación.** Según resultados del diagnóstico inicial, la empresa TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER no cuenta con un Plan de Capacitación para su personal en pro de un mejoramiento continuo, por ellos se hace necesario proponerlo a la empresa para su eventual aceptación, a continuación se da a conocer:

### **PRESENTACIÓN**

El Plan de Capacitación de Recursos Humanos, para el año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modificar sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor

productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

### **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, es una empresa privada, dedicada a la prestación de servicios de transporte en la modalidad de carga líquida.

### **JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La clave para que el personal se sienta motivado implica calidad en el trabajo manejada por criterios de ambiente laboral y las relaciones individuales que se enmarcan desde los jefes con un trato de respeto y confianza.

Aun siendo este el pilar para que una organización mache a la perfección en nuestro país no es considerada de esta manera, se deja de la motivación del personal a un lado y este es tratado como una máquina más para la organización, por tanto esto conduce a que la capacitación

sea de vital importancia para modificar los comportamientos de las personas ampliando de esta manera sus conocimientos esenciales para el buen trato y la mejor asesoría en el servicio que se presta.

### **ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER.

### **METAS**

Capacitar al 100% Gerente, personal del área contable, y personal operativo de la empresa TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER.

### **ESTRATEGIAS**

- Elaboración de talleres
- El dialogo
- Casos Prácticos

### **ACCIONES A DESARROLLAR**

El temario a desarrollar se verá reflejado en pro de la calidad del recurso humano se considera lo siguiente:

**TEMAS DE CAPACITACIÓN****SISTEMA INSTITUCIONAL**

Planeación Estratégica

Administración y organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

**IMAGEN INSTITUCIONAL**

Sensibilización de la Autoevaluación

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento Del Clima Laboral

Atención al Cliente

Mercadeo

**CONTABILIDAD:**

Normas internacionales de contabilidad NIIF

**RECURSOS**

**HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

**MATERIALES:**

**INFRAESTRUCTURA.**- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

**MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.**- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia y ventilación adecuada.

**FINANCIAMIENTO**

Ingresos propios presupuestados de la institución.





## **Planes, programas y proyectos.**

**Misión y visión institucionales adoptadas y divulgadas y objetivos institucionales.** En cuando al diagnóstico realizado a la entidad se puede determinar que actualmente la empresa cuenta con estas herramientas de vital importancia pero a su vez el personal de la misma tiene desconocimiento de la Misión, Visión y los objetivos instituciones por los que se rige , de tal manera que no se está asegurando el conocimiento de los mismos , permitiendo que quienes conforman dicha entidad no estén enterados de hacia dónde se va , por lo tanto se recomienda a la empresa Transportadores de Norte de Santander, que se realice el ejercicio de dar a conocer estas herramientas mediante programas de inducción y reinducción y de esta manera se dedique el tiempo suficiente para que su personal mantenga una adecuado conocimiento, actualización y retroalimentación ,siendo trasmitida con fidelidad y pasión ,orientados hacia los parámetros para los cuales la empresa labora, adicionalmente a ello estos documentos deben ser expuestos en la entidad en un lugar visible tanto para quienes se encuentra laborando en la empresa como para los clientes que visitan las instalaciones, para preservar la existencia de los mismos se sugiere que su exposición se haga enmarcado en la técnica conocida *passepertout* lo cual impide que la imagen se roce con el cristal del marco mejorando la apariencia visual y la protege de agentes externos: polvo, humedad.

El acto administrativo de adopción del plan institucional de formación de capacitación, se encuentra en el apéndice D.

**4.2.4 Mapa de procesos.** Con base en el diagnóstico laboral realizado anteriormente a la empresa de transporte TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER se propone el siguiente mapa de procesos referente al enfoque necesario que permite visualizar los procesos y direccionarlos para alcanzar la satisfacción que de los clientes desean.

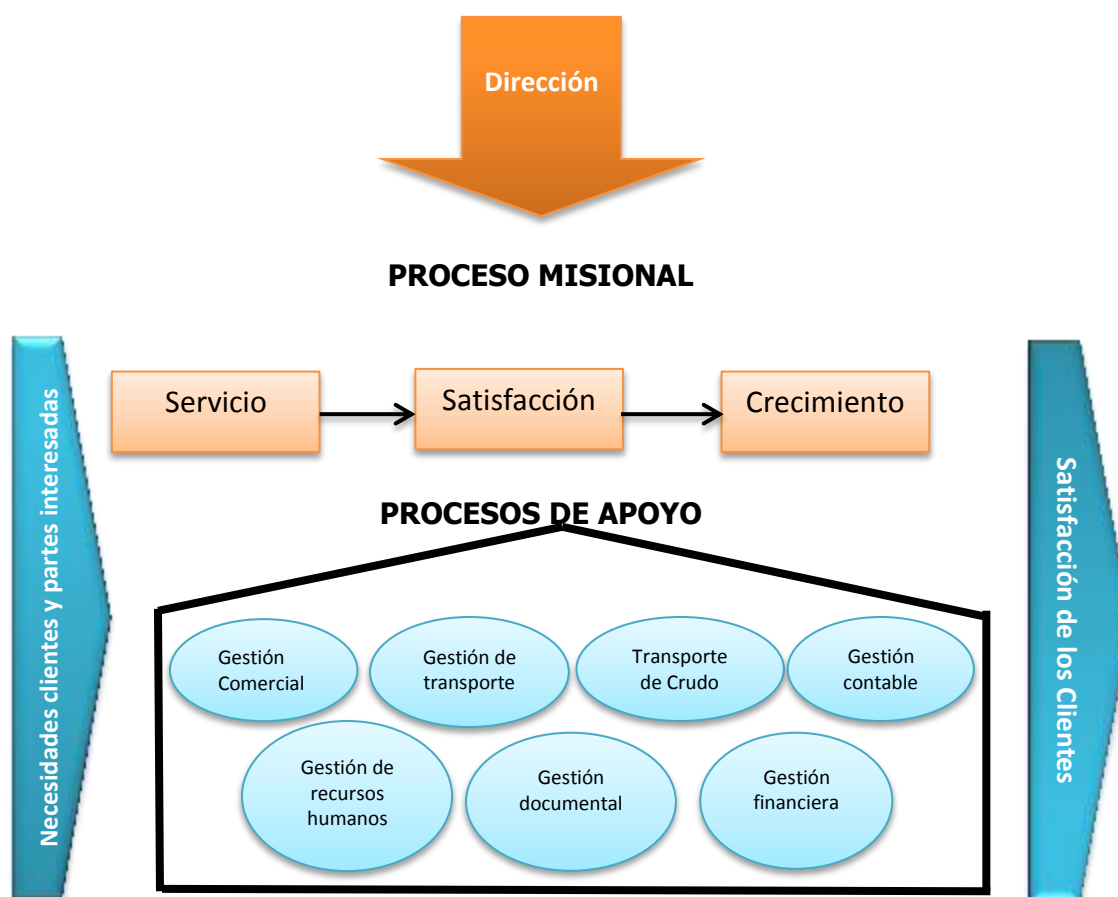


Figura 12. Mapa de procesos. Fuente: Autores del proyecto.

**Procesos de dirección.** Son aquellos procesos que están vinculados con el ámbito de la responsabilidad de la dirección, se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que están ligados a la responsabilidad.

**Procesos operativos.** Son aquellos ligados directamente a la elaboración del producto o a la prestación del servicio.

**Procesos de apoyo.** Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, suelen ser procesos relacionados con la gestión y actividades de seguimientos y control.

La salida de un proceso, por lo general, se convierte en una entrada a otro proceso o es un producto entregable del proyecto.

**Estructura organizacional.** Los resultados del diagnóstico dan a conocer que actualmente la empresa TNS cuenta con el respectivo organigrama para su organización pero a causa de los cambios de personal y las nuevas oficinas que se crearon este se encuentra desactualizado , por tanto estas novedades no están siendo reflejadas en los niveles jerárquicos de la empresa y el no conocimiento del mismo puede incidir en la dificultada para la toma de decisiones y las diferentes responsabilidades, por tanto se diseña una actualización sujeta a la realidad actual de la estructura con el fin de ser propuesto , a su Gerente para la respectiva evaluación y aprobación.

Ver acto administrativo de adopción del mapa de procesos (apéndice E)

## ORGANIGRAMA TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER S.A.S.

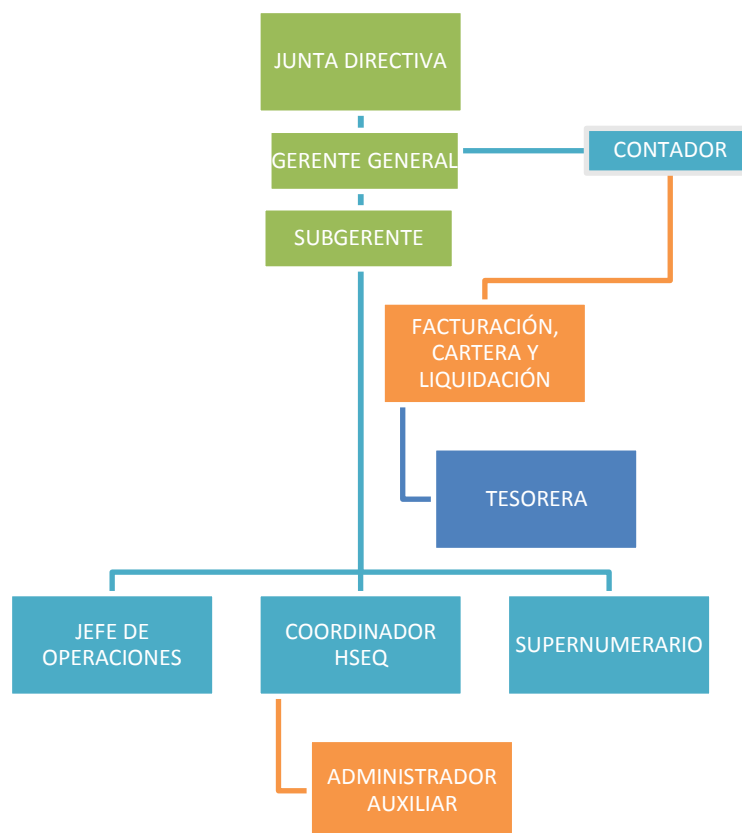


Figura 13. Organigrama

Ver acto administrativo de adopción del organigrama (apéndice F)

**Indicadores de Gestión.** Una vez realizado el respectivo diagnóstico de la empresa TNS, se puede encontrar que actualmente existen los debidos indicadores de gestión de la institución pero estas medidas que son utilizadas para determinar el éxito de esta organización no están siendo aplicadas, medidas y evaluadas, se recomienda a la empresa Transportadores de Norte de Santander que los líderes de esta organización ejerzan mecanismos de control para de esta

manera establecer objetivamente y exacta si la organización está siendo o no exitosa, si se están cumpliendo con los objetivos, evaluando el desempeño y teniendo en cuenta los resultados para el mejoramiento continuo.

**Políticas de operación.** Con base a lo que está en el diagnóstico realizado se refleja que la empresa cuenta con políticas de operación pero dicho elemento de control no está siendo aplicado debido a que simplemente se encuentran establecidas pero no están siendo conocidas por el personal de la empresa por tanto se sugiere que estas políticas de operación vigentes deben darse a conocer en la inducción del personal nuevo y en reuniones a los diferentes empleados ya existentes de esta manera el gerente de la empresa debe evaluar periódicamente a los diferentes funcionarios para verificar que se estén aplicando en su enfoque institucional.

**Administración e Identificación de Riesgos.** El Análisis de Riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no. Los profundos cambios que ocurren hoy, su complejidad y la velocidad con los que se dan, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones confrontan. (Esteban, 2012)

A continuación se propone un mapa de riesgos, con el fin de que sea estudiado y aprobado por parte de la empresa TNS, conociendo así los riesgos a los que está sometida la oficina, buscando mejorarlos y en muchos casos, evitarlos. Para la realización del mapa o plan de manejo de riesgos, se tendrán en cuenta aspectos que son relevantes para la evaluación de los mismos.

Cuadro 27.

*Mapa de Riesgos.*

<b>Riesgo o evento potencial</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Nivel del Riesgo</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Acción De Mejoramiento</b>
Incumplimiento	La no supervisión de la documentación de los vehículos puede acarrear fallas en la programación.	Medio	Pérdida de credibilidad. Sanciones, daño de imagen.	Reducir y evitar el incumplimiento.
Selección deficiente de los procesos a evaluar.	Priorización de los procesos, no se realizan de forma adecuada.	Alto	Incumplimiento de los objetivos del proceso.	Evitar el riesgo estableciendo metodologías adecuadas para la evaluación de procesos y planes de capacitación para el personal.
Demoras	Posibilidad de tardanzas en la consecución de vehículos para el transporte de carga seca.	Medio	Perdidas económicas, interrupción del servicio y deterioro de la imagen	Mejoramiento en el valor del flete como incentivo del cargue.
Inadecuado desarrollo de procesos y procedimientos.	Bajo nivel de supervisión, control y evaluación.	Alto	Realización de funciones impropias. Desviación de procesos.	Realizar evaluaciones y seguimientos selectivos, de acuerdo a las debilidades identificadas.
Controles de Tesorería	Probabilidad de escasearse el dinero para realizar los respectivos pagos de anticipos.	Bajo	Probabilidad de no cumplir con los pagos y la programación.	Aplicación de medidas de control en las actuaciones y sobre las operaciones.

Cuadro 27.

*(continuación)*

Pérdida de información.	Exposición de equipos de computación a virus o fallas que generan pérdida de información.	Alto	Pérdida de la información. Pérdidas económicas.	Realización de copias de seguridad diarias y semanales.
Falta de planeación presupuestal	Poca aplicabilidad de los principios básicos en la elaboración, ejecución y control del presupuesto y desconocimiento de la adopción de planes financieros y de inversiones	Bajo	Incumplimiento de normas y adquisición de obligaciones por fuera de la ley	Planeación Presupuestal
Atraso en la información contable y financiera	La falta de planificación y coordinación entre las áreas involucradas en el proceso contable hace que el trabajo sea dispendioso y sus registros y revelaciones poco confiables para la toma de decisiones oportunas para la administración	Bajo	Información inoportuna, inexacta e incompleta por la falta de control sobre las operaciones, auxiliares y registros contables	Coordinación y control sobre los soportes de las transacciones contables, presupuestales y financieras que permitan efectuar los registros de manera oportuna y fidedigna y sus revelaciones sean confiables

Fuente: Autores del proyecto.

Ver acto administrativo de mapa de riesgos (apéndice G)



## **Módulo 2: Control de Evaluación y Seguimiento**

**Autoevaluación del control y gestión.** Según diagnóstico laborado y aplicado a la empresa TNS a través del MECI, se pudo determinar que uno de los pilares más significativos del Modelo de Control Interno es el control y la autoevaluación dándose por sentado que la empresa Transportadores del Norte de Santander, no tiene establecido entre sus parámetros la organización de estos elementos, es decir, los empleados de dicha entidad no tienen la capacidad para detectar las desviaciones que en algún momento se presenta en el desarrollo de su trabajo, debido a que la autoevaluación es una herramienta que complementa el control de una organización y la direcciona al mejoramiento de la entidad, se recomienda que la empresa trabaje en dicho lineamiento realizando capacitación al personal sobre la sensibilización de la autoevaluación en el lugar de trabajo, y de esta manera crear conciencia de lo importante de administrar los tiempos y movimientos, dicha capacitación se encuentra propuesta en el Plan institucional de formación de capacitación que se propuso anteriormente a la entidad.

**Auditoria Interna.** Continuando con el análisis del diagnóstico aplicado se llega a la conclusión de que la auditoria interna componente importante para detectar el grado de desarrollo del control interno no se realiza en la entidad, para dicho elemento esta la autoevaluación, porque es una entidad que no tiene entre sus departamentos la oficina de control interno y por ende no tiene un auditor interno para hacerse responsable de actividades de control para el cumplimiento de la Gestión institucional, debido a que no se encuentra obligada según la normativa por ser una entidad privada y entre sus políticas institucionales no está establecida la creación de dicha oficina para el control.

**Plan de Mejoramiento.** Con base a lo anterior, es decir, partiendo del hecho que la empresa Transportadores de Norte de Santander no cuenta con una oficina de control interno los planes de mejoramiento que son aspectos que integran el control interno para corregir las desviaciones del control nunca se han realizado y por ende llevados a la práctica.


### **Módulo 3: Eje Transversal**

**Información y Comunicación interna y externa:** Los elementos importantes que se entrelazan en este eje transversal como lo son la información y la comunicación de la entidad muestran por medio del diagnóstico laboral que los empleados de la empresa TNS, se comunican con su parte externa pero no existen establecidos parámetros para dicha comunicaciones, no se tiene claro los mecanismos o los documentos que regulen el control en esta parte de la estructura del control interno y que den a conocer cómo deben ser estas comunicaciones con los proveedores o clientes de la empresa ya que por falta de protocolo para la comunicación o un documento escrito que describa la comunicación pueden llegar a presentarse inconvenientes con las partes externas, por lo tanto se propone la creación de un buzón de sugerencias que se ubique en un lugar concurrido de la empresa, para garantizar que este mecanismo sea parte de la comunicación externa y con lleve a la calidad de la empresa, para darle continuación a esta comunicación se propone una encuesta de satisfacción para los clientes de la misma:

### **Encuesta de Satisfacción para los clientes de Transportadores de Norte de Santander**

Respetado (a) Asociado (a):

La EMPRESA TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, en su contante mejoramiento continuo busca la oportunidad de conocer la opinión que le merece nuestro servicio. Por lo anterior se solicita muy amablemente responder a la encuesta:

	INDICE DE SATISFACCIÓN				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
En términos de calidad, cómo califica el SERVICIO que ha recibido en la TNS.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio que le ofrece la empresa está acorde a sus necesidades?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La información ofrecida en el momento averiguar por los documentos a vencer de su vehículo es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El tiempo de programación para el respectivo cargue del vehículo es adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que nuestras oficinas cuentan con la adecuada logística para la atención?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Nuestro horario de atención es el correcto para sus necesidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Nuestra empresa está ubicada en un lugar estratégico para su acceso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué nivel de satisfacción le brinda el ser parte de TNS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los pagos que realiza la empresa se hacen de manera oportuna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Alguna vez ha perdido un cargue por cual de alguno de nuestros funcionarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En cuanto a la parte interna de la comunicación la empresa TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, y según el diagnóstico inicial la empresa si posee este tipo de comunicación, basado en la utilización del correo electrónico, en forma de informes presentados a las distintas áreas , por medio de circulares y de una cartelera informativa donde se encuentran Diferentes temas de importancia para las actividades de la empresa, con ellos se puede ratificar la utilización de las herramientas para la bueno comunicación interna.

Ver acto administrativo de adopción de la encuesta de satisfacción para los clientes de TNS (apéndice B)

#### **4.3 Evaluar la implementación del Sistema de Control Interno, en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS)**

Para poder realizar la evaluación de la implementación del sistema de control interno en la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), se tuvo en cuenta la conformación de la misma, con el fin de conocer su desarrollo interno y las áreas que se deben incluir en el momento de realizar su respectiva apreciación.

Cabe destacar, que la transportadora TNS, cuenta con una oficina en la cual se maneja su sistema contable y financiero, dada las condiciones del servicio que presta, puesto que su actividad es el transporte de crudo en la región, no se tiene un espacio amplio para poder contar con diversidad de áreas administrativas en la misma.

Por tal motivo, para determinar y evaluar la implementación del sistema de control interno en la empresa TNS, se comunicó a su área administrativa, en la cual se tiene al señor gerente, contador público y auxiliar contable, con los cuales se realizó la respectiva evaluación.

Se dio a conocer el código de ética propuesto para la empresa, lo cual fue satisfactorio encontrar la complacencia por parte de los funcionarios de la empresa TNS, quienes comentaron acerca de la importancia del mismo y la necesidad que se tenía en la entidad de esta herramienta, al igual que del manual de funciones, el plan para capacitación de los empleados de la empresa, el mapa de procesos, el reconocimientos de sus riesgos mediante el mapa de los mismos y finalmente la encuesta de satisfacción para clientes que en este caso son sus afiliados o asociados. Estas herramientas quedaron en consideración, ya que deben ser aprobadas para su implementación.

Finalmente, se mostró un resumen de las herramientas que fueron propuestas, las cuales consistieron en un código de ética, un manual de funciones, plan de capacitación, que aglutine las actividades que debe desarrollar cada empleado dentro de su cargo para el adecuado manejo de la institución; un manual de procedimientos contables y financieros, con el fin de mostrar los procesos que deben llevarse a cabo en su orden, dentro del área contable de la empresa; y, finalmente, un plan de acción, con el fin de buscar el mejoramiento de las funciones realizadas en la oficina.

### Plan de mejoramiento que proporcionen mayor eficiencia y eficacia

Teniendo en cuenta que el estudio realizado se encuentra encaminado a brindar una herramienta organizacional que le permita a la empresa mejorar las actividades Administrativas, Financieras y Operativas que realiza, se hace necesario definir un plan de acción, que puede ser realizado en un tiempo de 6 meses, y puede ser evaluado, para identificar de qué forma ha fortalecido a la entidad y si se han cumplido las metas propuestas.

Cuadro 28.

#### *Plan de mejoramiento*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>INDICADOR</b>
Ofrecer capacitación a los empleados de la empresa en el área contable, administrativa.	-Capacitación y fortalecimiento del talento humano existente en la empresa. -Mejoramiento de los procesos administrativos y contables de la empresa.	Contar con personal capacitado para que realice adecuadamente las funciones	-Planeación de los temas, lugares y encargados de las capacitaciones -Seguimiento y control en la programación de las capacitaciones. -Realización de evaluaciones referentes a los temas tratados en las capacitaciones. -Desarrollo semestral de las capacitaciones	Capacitación constante a los funcionarios de la empresa, para que presten su servicio de la mejor manera.	Capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones programadas en el año

<p>Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, para analizar los factores internos y externos que inciden en su funcionamiento.</p>	<p>Identificación y evaluación periódica de los aspectos internos y externos que tiene la empresa con el fin de mejorar los positivos y contrarrestar los negativos, y de esa manera lograr un fortalecimiento empresarial continuo.</p>	<p>Lograr que todos los funcionarios la empresa conozcan y evalúen la matriz DOFA como herramienta que les permita detectar sus falencias para mejorar continuamente.</p>	<p>-Elaboración de un diagnóstico situacional del área Administrativa y Contable de la empresa, con el fin de observar la forma en que vienen desarrollando sus procesos. -Evaluar los resultados obtenidos por la empresa en el desarrollo de su objeto social.</p>	<p>Eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos por la empresa.</p>	<p>Estrategias (DA-FA-DO-FO) aplicadas / Total de estrategias (DA-FA-DO-FO) planeadas</p>
<p>Lograr que la empresa se ubique como la mejor de su género en la región.</p>	<p>Revisión continúa de los procesos Administrativos, y contables de la entidad, con el fin de evidenciar que los funcionarios están desarrollando sus labores correctamente y con miras a alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>Posicionar la empresa que vincula a los funcionarios de la Región y que brinda el mejor servicio a su clientela</p>	<p>-Realizar campañas publicitarias, radiales y televisivas dando a conocer a la empresa y la importancia de estar agremiado y trabajar en equipo por el beneficio de todos -Vinculación a la empresa de todos los empleados, logrando así armonía en el trabajo que realizan -Revisión periódica de los procesos Administrativos, y Contables de la empresa, que evalúen su funcionamiento en la empresa</p>	<p>Mantener la empresa en constante crecimiento y desarrollo, tanto social como económico, que la conduzcan a ser reconocida y aceptada como la mejor de su género</p>	<p>Clientes reales / clientes potenciales</p>

Fuente. Autores del proyecto

## Capítulo 5: Conclusiones

Para planear el diseño e implementación del sistema de control interno, para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, las cuales fueron plasmadas en una matriz DOFA, planteando estrategias de mejora, en busca de una proyección de la empresa en todas sus áreas, tratando al máximo de mantener lo que le favorece y mejorar lo que la debilita, aprovechando las oportunidades que el medio le brinda. Igualmente, se elaboró el cuadro de la estructura del MECI, con el fin de conocer los elementos con los que cuenta la empresa, y así poder diseñar aquellos que le hacen falta.

Se propuso el modelo de control interno para la empresa TNS, de acuerdo al cuadro de estructura del MECI, con aquellos elementos con los que no cuenta la misma, entre los que se encontraron: código de ética, manual de funciones y procedimientos, mapa de procesos, entre otros. Éstos fueron dados a conocer al gerente de la empresa, el cual mediante acta estuvo de acuerdo con la propuesta, quedando a la espera de una posible implementación de acuerdo a lo que se convenga con la junta directiva de la empresa.

En cuanto a la evaluación de la implementación del sistema de control interno, se tuvo el poco conocimiento que la empresa TNS tiene sobre éste, por lo tanto se expuso la necesidad del mismo, planteando las herramientas necesarias y dando a conocer la importancia del mismo dentro de la entidad, lo cual fue satisfactorio conocer por parte de sus funcionarios.



## **Capítulo 6: Recomendaciones**

Mantenerse actualizados en cuanto a manuales de control interno, toda vez que es una herramienta básica en las empresas, además de buscar el mejoramiento en sus actividades.

Con el fin de mostrar un mejor orden de la empresa en cuanto a sus actividades, se recomienda la implementación de los elementos que fueron diseñados, como fueron: código de ética, manual de funciones, manual de procedimientos, con miras a evaluar de qué manera los procesos conducen al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se recomienda a la transportadora implementar el sistema de control interno, con el fin de propender por el mejoramiento administrativo y contable de la empresa.

## Referencias

- Alcaldía de Tuluá. (2011). *Historia del control interno*. Tuluá, Valle.
- APC Colombia. (1993). *Ley 87 de 1993*. Obtenido de :  
<http://apccolombia.gov.co/index.php?idcategoria=968>
- Blanco, Y. (2001). *Manual de auditoría y de revisoría fiscal*. Bogotá: PVP Gráficos.
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw Hill.
- Chacón, V. (2001). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. México: Diana.
- Congreso de la República. (2014). *Decreto 943*. Bogotá: Congreso de la República.
- Contraloría Departamental del Meta. (2007). *Normatividad relativa al control interno*. Obtenido de [http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat\\_control\\_int.phtml](http://www.contraloriameta.gov.co/ws/normat_control_int.phtml)
- Esteban, A. (2012). *Riesgos contables*. Obtenido de  
<http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1020/1020.pdf>
- Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. (1994). *Principios de contabilidad generalmente aceptados*. Venezuela.
- Gómez, G. (2008). *Sistemas administrativos, análisis y diseño*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías, principios y procedimientos*. México: Limusa.
- Instituto de Consejeros-Administradores. (2014). *Código de ética para empresas*. Obtenido de  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/ica\\_coe\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_es.pdf)
- Meigs, W. (1994). *Principios de auditoría*. México: Diana.
- Mejía, B. (2009). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas*. Medellín.
- Mintic. (2004). *Control interno*. Obtenido de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3534\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3534_documento.pdf)
- Perozo, M. (2005). *Evaluación del sistema de control interno de la fundación Museo de Arte Contemporáneo del Zulia*. Obtenido de  
[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P666.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P666.pdf)

Redondo, A. (1993). *Práctico de contabilidad general*. Venezuela: Centro Contable Venezolano.

Semanario La Provincia. (2015). *TNS*. Obtenido de [www.facebook.com/semanario.laprovinciaocana/posts/945770385473268:0](http://www.facebook.com/semanario.laprovinciaocana/posts/945770385473268:0)

Unad. (2010). *Planeación estratégica*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/Planeacion\\_Estrategica\\_AVA/Para\\_que\\_sirve\\_la\\_matriz\\_DOFA.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/Planeacion_Estrategica_AVA/Para_que_sirve_la_matriz_DOFA.pdf)

Universidad de Antioquia. (2006). *Principios del control interno*. Obtenido de [http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo\\_sci.htm#PRINCIPIOS\\_DEL\\_CONTROL\\_INTERNO\\_p.1de](http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm#PRINCIPIOS_DEL_CONTROL_INTERNO_p.1de)

Universidad Santo Tomás. (2010). *Historia del control interno*. Obtenido de [http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI\\_Historia.pdf](http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf)

Younes, D. (1999). *Régimen del control fiscal y del control interno*. Medellín: Legis.

## **Apéndice**

**Apéndice A. Encuesta dirigida a los funcionarios de las áreas contable y administrativa, de la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS)**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS DE CONTADURIA PÚBLICA**

OBJETIVO: Implementar un sistema de control interno para la empresa Transportadores de Norte de Santander (TNS), de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Conoce el manual de funciones de su cargo? SI\_\_\_ NO\_\_\_

2. ¿Cuáles son las funciones que debe realizar?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a esta dependencia? \_\_\_\_\_

4. ¿La contabilidad de la empresa TNS, se rige por normas aprobadas por los responsables?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Los comprobantes de contabilidad están autorizados por los responsables?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿El balance general es preparado con base en los registros contables?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Los estados financieros son evaluados periódicamente?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Se tiene en cuenta la información financiera para la toma de decisiones?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Se revisan las facturas o comprobantes contra documentos soportes, por el empleado responsable e independiente y aprueba tales documentos para su pago?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUÉ? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta la empresa con un portafolio de servicios?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ POR QUÉ? \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que el personal actualmente disponible suple las necesidades de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el nivel de estudios requeridos para el desempeño de su cargo?

Primaria \_\_\_\_ Secundarios \_\_\_\_ Universitarios \_\_\_\_

Técnicos \_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_

13. ¿Con cuáles de los siguientes elementos administrativos cuenta la empresa TNS? (Misión, visión, objetivos, valores corporativos, políticas, estrategias, organigrama, manual de funciones, reglamento interno de trabajo, otros).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Existe manual de funciones para los diferentes cargos existentes?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles cree usted que son las mayores fortalezas de la empresa TNS?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles cree usted que son las mayores debilidades de la empresa TNS?



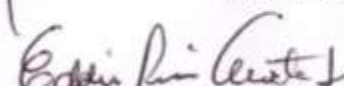
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

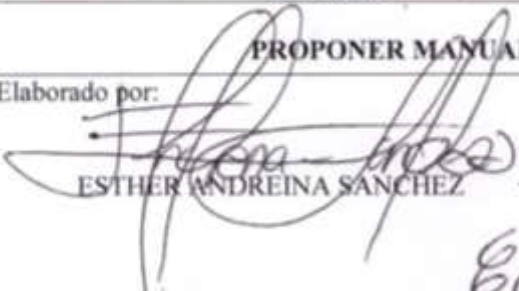

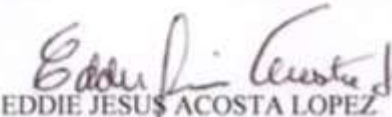
## Apéndice B. Acto administrativo de adopción código de ética

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	001
		<b>Página:</b>	1 de 1

Reunión	PROPUESTA DEL CÓDIGO DE ÉTICA			ACTA N°	001		
	Hora de Inicio	Hora Finalización		FECHA	DD	MM	AA
	8:00 A.M.	9:00 A.M.			15	08	2016
ASISTENTES:							
NOMBRE							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
OBJETIVO							
PROPONER EL CÓDIGO DE ÉTICA							
ORDEN DEL DÍA							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del Quórum.</li> <li>2. Saludo e inicio de la reunión.</li> <li>3. <b>PROPONER EL CÓDIGO DE ÉTICA</b></li> <li>4. Propositiones y varios.</li> </ol> <p>Se prosigue con el orden del día:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.</li> </ol> <p><b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el Código de Ética de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS"</p>							
COMPROMISOS DE LA REUNIÓN							
ACTIVIDAD							
PROPONER CÓDIGO DE ÉTICA							
Elaborado por:							
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ				 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:				 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ Gerente			

## Apéndice C. Acto administrativo de adopción del manual de funciones y procedimientos

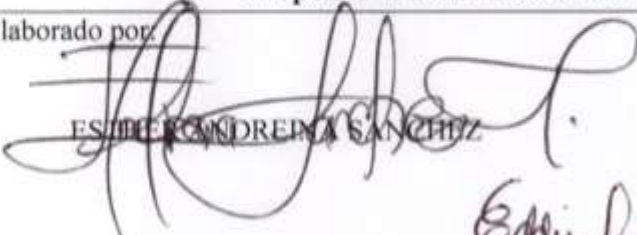

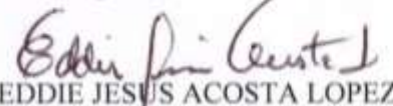
<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	002
		<b>Página:</b>	1 de 1

Reunión	PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS			ACTA N°	002		
				FECHA	DD	MM	AA
Hora de Inicio	8:00 A.M.	Hora Finalización	9:00 A.M		15	08	2016
<b>ASISTENTES:</b>							
<b>NOMBRE</b>							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>							
PROPONER EL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS							
<b>ORDEN DEL DÍA</b>							
5. Verificación del Quórum. 6. Saludo e inicio de la reunión. 7. <b>PROPONER EL MANUAL DE FUNCIONES Y PRECEDIMIENTOS</b> 8. Propositiones y varios.							
Se prosigue con el orden del día:							
2. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.							
<b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el Manual de Funciones y procedimientos para los empleados de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS"							
<b>COMPROMISOS DE LA REUNIÓN</b>							
<b>ACTIVIDAD</b>							
<b>PROPONER MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTO</b>							
Elaborado por:							
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ				 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:				 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ			





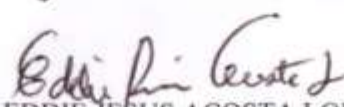
Apéndice D. Acto administrativo de adopción del plan institucional de formación de capacitación.

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	003
		<b>Página:</b>	1 de 1

<b>Reunión</b>	<b>Propuesta Plan Institucional de formación de Capacitación</b>			<b>ACTA N°</b>	<b>001</b>		
				<b>FECHA</b>	<b>DD</b>	<b>MM</b>	<b>AA</b>
<b>Hora de Inicio</b>	8:00 A.M.	<b>Hora Finalización</b>	9:00 A.M		<b>15</b>	<b>08</b>	<b>2016</b>
<b>ASISTENTES:</b>							
<b>NOMBRE</b>							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>							
<b>PROPONER Plan Institucional de formación de Capacitación</b>							
<b>ORDEN DEL DÍA</b>							
9. Verificación del Quórum. 10. Saludo e inicio de la reunión. 11. <b>Proponer el Plan Institucional de formación de Capacitación</b> 12. Propositiones y varios.							
Se prosigue con el orden del día:							
3. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.							
<b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el <b>Plan Institucional de formación de Capacitación</b> de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS”							
<b>COMPROMISOS DE LA REUNIÓN</b>							
<b>ACTIVIDAD</b>							
<b>Proponer el Plan Institucional de formación de Capacitación</b>							
Elaborado por:							
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ				 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:				 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ			

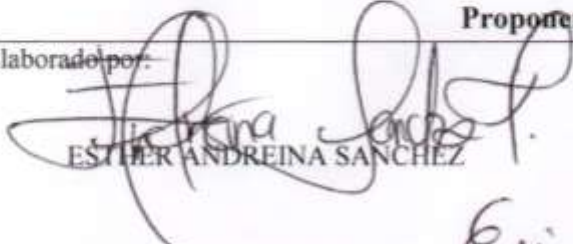


## Apéndice E. Acto administrativo de adopción del mapa de procesos

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	004
		<b>Página:</b>	1 de 1

Reunión	Propuesta de Mapa de procesos			ACTA N°	001		
				FECHA	DD	MM	AA
Hora de Inicio	8:00 A.M.	Hora Finalización	9:00 A.M		15	08	2016
<b>ASISTENTES:</b>							
<b>NOMBRE</b>							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>							
<b>PROPONER EL MAPA DE PROCESOS</b>							
<b>ORDEN DEL DÍA</b>							
13. Verificación del Quórum. 14. Saludo e inicio de la reunión. 15. <b>Proponer el Mapa de procesos</b> 16. Propositiones y varios.  Se prosigue con el orden del día:  4. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.							
<b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el <b>Mapa de procesos</b> de <b>TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER</b> , como resultado del Trabajo de grado denominado <b>Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS</b>							
<b>COMPROMISOS DE LA REUNIÓN</b>							
<b>ACTIVIDAD</b>							
<b>Proponer el Mapa de Procesos</b>							
Elaborado por:							
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ				 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:		 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ Gerente					



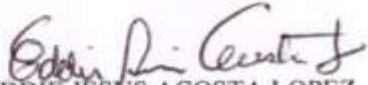
## Apéndice F. Acto administrativo de adopción del organigrama

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	005
		<b>Página:</b>	1 de 1

Reunión	Propuesta de Organigrama		ACTA N°	001		
			FECHA	DD	MM	AA
<b>Hora de Inicio</b>	8:00 A.M.	<b>Hora Finalización</b>	9:00 A.M	15	08	2016
<b>ASISTENTES:</b>						
<b>NOMBRE</b>						
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ			GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO			AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA			AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>						
<b>PROPONER EL ORGANIGRAMA</b>						
<b>ORDEN DEL DÍA</b>						
17. Verificación del Quórum. 18. Saludo e inicio de la reunión. 19. <b>Proponer el Organigrama</b> 20. Propositiones y varios.						
Se prosigue con el orden del día:						
5. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.						
<b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el <b>Organigrama</b> de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS"						
<b>COMPROMISOS DE LA REUNIÓN</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>						
<b>Proponer el Organigrama</b>						
Elaborado por:						
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ			 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:			 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ Gerente			

## Apéndice G. Acto administrativo de adopción del mapa de riesgos

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	006
		<b>Página:</b>	1 de 1

<b>Reunión</b>	<b>Propuesta de Mapa de Riesgos</b>			<b>ACTA N°</b>	<b>001</b>		
				<b>FECHA</b>	<b>DD</b>	<b>MM</b>	<b>AA</b>
<b>Hora de Inicio</b>	8:00 A.M.	<b>Hora Finalización</b>	9:00 A.M		<b>15</b>	<b>08</b>	<b>2016</b>
<b>ASISTENTES:</b>							
<b>NOMBRE</b>							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>							
<b>PROPONER Mapa de Riesgos</b>							
<b>ORDEN DEL DÍA</b>							
21. Verificación del Quórum. 22. Saludo e inicio de la reunión. 23. <b>Proponer el Mapa de riesgos</b> 24. Propositiones y varios.							
Se prosigue con el orden del día:							
6. <b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.							
<b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone el <b>Mapa de Riesgos</b> de <b>TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER</b> , como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS"							
<b>COMPROMISOS DE LA REUNIÓN</b>							
<b>ACTIVIDAD</b>							
<b>Proponer el Mapa de Riesgos</b>							
Elaborado por:							
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ				 JENY JOHANA VEGA ARIZA			
Propuesto a:				 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ Gerente			

**Apéndice H. Acto administrativo de adopción de la encuesta de satisfacción para los clientes de TNS.**

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		<b>Versión:</b>	007
		<b>Página:</b>	1 de 1

Reunión	Propuesta de Encuesta de Satisfacción			ACTA N°	001		
				FECHA	DD	MM	AA
Hora de Inicio	8:00 A.M.	Hora Finalización	9:00 A.M		15	08	2016
<b>ASISTENTES:</b>							
<b>NOMBRE</b>							
EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ				GERENTE			
ESTHER ANDREINA SANCHEZ NAVARRO				AUTORES DEL PROYECTO			
JENY JOHANA VEGA ARIZA				AUTORES DEL PROYECTO			
<b>OBJETIVO</b>							
<b>PROPONER EL CÓDIGO DE ÉTICA</b>							
<b>ORDEN DEL DÍA</b>							
<p>Verificación del Quórum.  Saludo e inicio de la reunión.  <b>Proponer la Encuesta de Satisfacción</b>  Proposiciones y varios.</p> <p>Se prosigue con el orden del día:</p> <p><b>VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM:</b> Completo.</p> <p><b>SALUDO E INICIO DE LA REUNIÓN:</b> Acto por el cual se Propone <b>Encuesta de Satisfacción</b> de TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER, como resultado del Trabajo de grado denominado Implementación de un sistema de Control interno para la empresa TNS”</p>							

COMPROMISOS DE LA REUNIÓN	
ACTIVIDAD	
<b>Proponer el Mapa de Riesgos</b>	
Elaborado por:	
 ESTHER ANDREINA SANCHEZ	 JENY JOHANA VEGA ARIZA
Propuesto a:	
	 EDDIE JESUS ACOSTA LOPEZ Gerente