

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DEPENDENCIA DE  
TESORERÍA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS  
EMPODITAMA S.A. E.S.P.**

**LIDA YANIRA CHIA LEÓN**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SOGAMOSO  
2018**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DEPENDENCIA DE  
TESORERÍA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS  
EMPODITAMA S.A. E.S.P.**

**LIDA YANIRA CHIA LEÓN**

**Trabajo presentado como requisito para optar por el título de CONTADOR  
PUBLICO bajo la modalidad de práctica empresarial.**

**Dirigido por: Belssy Enith Ballesteros Ricaurte  
Contador publico**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SOGAMOSO  
2018**

***Nota de aceptación***

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Director del proyecto**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Sogamoso 24 de abril de 2018**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que me han apoyado en el logro de mis sueños.

Primeramente a Dios, por su amor incondicional, por estar a mi lado todos los días de mi vida, por mostrarme el camino e ir abriendo las puertas para que este sueño fuera posible, al Señor Jesús por nunca dejarme y darme fuerzas cuando las circunstancias parecían difíciles y al Espíritu santo de Dios por guiarme y aconsejarme todo el tiempo.

A mis padres, porque ha valido mucho el esfuerzo que han hecho para darme la oportunidad de formarme como profesional y porque este también es triunfo suyo.

A mis hermanos, porque espero colaborarles y ser buen ejemplo en sus vidas.

## AGRADECIMIENTO

“Más gracias sean dadas a Dios, que nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo”. *1 Corintios 15:57*

Primeramente quiero agradecer a DIOS Todopoderoso por darme la vida y la dicha de conocerle y amarle. Agradezco al señor Jesús por estar siempre a mi lado y por morir por mí en la cruz, por darme su amor incondicional y llevarme siempre de su mano. Gracias al Espíritu Santo de Dios por guiarme, aconsejarme, darme sabiduría e inteligencia y recordarme siempre:

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque el Señor tú Dios estará contigo en donde quiera que vayas”. *Josué 1:9*

Gracias señor porque sé que siempre estarás a mi lado, en donde quiera que vaya.

A mis padres Carlos Alirio Chia Rincón, Rosa María León Guavita y hermanos Milena, Anyela y Diego, por haber creído en mí, por aconsejarme, apoyarme y sacudirme en tiempos donde creía que el camino era difícil. Dios los bendiga y proteja siempre. Los quiero.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1. TITULO .....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. OBJETIVOS .....	3
4. JUSTIFICACIÓN.....	4
5. MARCO REFERENCIAL .....	5
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	13
5.3. MARCO LEGAL .....	15
5.4. MARCO INSTITUCIONAL.....	16
6. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL .....	21
6.1. Elaboración de la Matriz DOFA .....	21
6.2. Elaboración de la Matriz de Estrategias .....	25
6.3. Revisión de los procedimientos de la dependencia de Tesorería. ....	28
6.4. Administración del riesgo .....	45
6.5. Presentación ante comité de control interno .....	59
7. CONCLUSIONES .....	61
8. RECOMENDACIONES.....	62
9. BIBLIOGRAFIA.....	63
10. ANEXOS.....	67

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> Asamblea general de accionistas. ....	17
<b>TABLA 2:</b> Símbolos empleados en el diseño de diagramas de flujo. ....	35
<b>TABLA 3.</b> Revisión de las actividades procedimiento recaudo de ingresos prestación de servicios públicos domiciliarios. ....	39
<b>TABLA 4.</b> Revisión de las actividades procedimiento recaudo de ingresos por convenios, contratos y otros. ....	40
<b>TABLA 5.</b> Revisión de las actividades procedimiento pago de cuentas. ....	41
<b>TABLA 6.</b> Revisión por actividad procedimiento conciliación bancaria. ....	43
<b>TABLA 7.</b> Explicación contenido formato F-GFF-07 Identificación de riesgos. ....	48
<b>TABLA 8.</b> Riesgos identificados. ....	49
<b>TABLA 9.</b> Tabla de probabilidad. ....	51
<b>TABLA 10.</b> Tabla de impacto. ....	51
<b>TABLA 11.</b> Matriz de evaluación del riesgo. ....	52
<b>TABLA 12.</b> Calificación del riesgo inherente. ....	54
<b>TABLA 13.</b> Identificación de controles existentes. ....	55
<b>TABLA 14.</b> Calificación del riesgo residual. ....	59

## LISTA DE FIGURAS

<b>Ilustración 1:</b> Skinner diagrama sistémico, el modelo contingencial para un sistema B. ....	8
<b>Ilustración 2:</b> estructura organizacional.....	19
<b>Ilustración 3:</b> Mapa de procesos. ....	20
<b>Ilustración 4:</b> Diagrama de flujo de bloques. Fluxograma de un sistema de matrícula de estudiantes .....	36
<b>Ilustración 5:</b> Proceso para la administración del riesgo. ....	46
<b>Ilustración 6:</b> Cuadros de ponderación de los controles. ....	56



## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO A.** Matriz DOFA
- ANEXO B.** Matriz de estrategias
- ANEXO C.** Recaudo de ingresos
- ANEXO D.** Pago de cuentas
- ANEXO E.** Conciliaciones Bancarias
- ANEXO F.** Formato de Notas Bancarias por reversar
- ANEXO G.** Formato estado conciliación bancaria
- ANEXO H.** Contexto estratégico
- ANEXO I.** Identificación de riesgos.
- ANEXO J.** Calificación efectividad de los controles
- ANEXO K.** Resultados calificación efectividad de los controles
- ANEXO L.** Mapa de riesgos
- ANEXO M.** Solicitud de revisión del proyecto ante la tesorería general.
- ANEXO N.** Respuesta solicitud enviada.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin la optimización de los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P ubicada en la ciudad de Duitama Boyacá, para recalcar la responsabilidad de la dependencia de tesorería en la empresa en cuanto a los procedimientos de recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias.

Para esto, teniendo en cuenta los lineamientos que dicta la teoría de sistemas, la teoría contingencial, control interno y principalmente los lineamientos que expresa la empresa en el reglamento interno de presupuesto donde se recalca la responsabilidad de la tesorería en el art. 39: “en la empresa existirá una única tesorería, que será la responsable del recaudo, del pago de las deudas y compromisos.” Además en el art 40 expone: “los ingresos y recursos de la empresa serán recaudados exclusivamente por la tesorería, que será la responsable de recaudar, pagar las deudas y compromisos.”

Por lo tanto, se presenta un diagnóstico situacional de la dependencia de tesorería, utilizando herramientas de análisis y evaluación como la Matriz DOFA y la Matriz de estrategias, para luego exponer, ajustar y documentar las actividades propias de cada procedimiento a través del formato ya establecido por la empresa y la realización de diagramas de flujo, teniendo en cuenta la observación y desarrollo de las mismas en el transcurso de la práctica empresarial y así identificar y evaluar los riesgos a los que está expuesta esta dependencia, a través del mapa de riesgos y establecer el tratamiento de los mismos.

Todo esto puesto a evaluación y revisión del comité de control interno de la empresa, donde se decidirá si se debe ajustar, rechazar o implementar.

Este trabajo es una contribución para Empoduitama, en facultad de que su implementación o fundamento puede aportar múltiples beneficios, hacia mayores índices de eficiencia, eficacia y óptimos resultados en el desarrollo de los procedimientos de recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias.

## 1. TITULO

### **“OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DEPENDENCIA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE EMPODUITAMA S.A. E.S.P.”**

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa EMPODUITAMA S.A. E.S.P. Tiene como visión, ser reconocida por su mejoramiento continuo, competitividad y eficiencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, enfocado a la satisfacción de sus usuarios, con un compromiso social y ambiental; para esto cada uno de sus procesos y procedimientos deben tener una gestión óptima que permita identificar dificultades, debilidades y amenazas a las que está expuesta y que podrían causar daños físicos y/o complicaciones en el logro de sus objetivos y metas en la prestación de sus servicios.

Es por eso, que para poder cumplir con esta visión Empoduitama S.A. E.S.P, debe ser una empresa, caracterizada por llevar a cabo eficientes sistemas de gestión en cada una de sus dependencias, ya sean de nivel operativo o administrativo, debe procurar porque cada uno de sus procesos estén documentados, actualizados y evaluados. Hace dos años, la empresa implemento un sistema integrado de gestión SIG V2, cuyo objetivo es describir los procesos, procedimientos y prácticas relacionadas con el sistema integrado de gestión determinado por la empresa para lograr el cumplimiento de la política y objetivos de calidad de la entidad.

Por lo que, cada uno de sus procesos y procedimientos se necesitan actualizar constantemente debido a los diferentes cambios que cada día enfrenta la empresa, ya sean por cambio de políticas, nueva normatividad aplicable al sector público y cualquier otro requerimiento legal o financiero que se pueda presentar. Así que, la dependencia de tesorería al estar caracterizada como una dependencia de apoyo y control para la empresa y teniendo en cuenta el grado de responsabilidad en el manejo de 44 cuentas bancarias y más de 37.000 usuarios, se requiere de la optimización de sus procedimientos, para mejorar e implementar controles que permitan un adecuado manejo de la información y los recursos a su cargo, para el apoyo en la toma de decisiones.

### **3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Optimizar los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama EMPODUITAMA S.A. E.S.P.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en las actividades y procedimientos que se desarrollan en la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama Empoduitama S.A. E.S.P.
- Documentar los procedimientos a través de manuales, instructivos y formatos y demás documentos en la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama Empoduitama S.A. E.S.P.
- Presentar para aprobación ante comité de control interno la optimización de los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama Empoduitama S.A. E.S.P

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La empresa EMPODUITAMA S.A. E.S.P. es una empresa de servicios públicos domiciliarios, prestadora del servicio de agua y alcantarillado de la ciudad de Duitama, Boyacá, es una entidad descentralizada con autonomía administrativa y presupuestal, vigilada por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios y enmarcada en la ley 142 de 1994, está comprometida con promover la responsabilidad social y con prestar un servicio de calidad para con sus usuarios tanto internos como externos.

Por lo tanto, debe procurar que en cada una de sus dependencias la gestión llevada a cabo en cada uno de sus procesos y procedimientos permita garantizar calidad en la prestación de sus servicios, así como, información oportuna para la toma de decisiones.

La dependencia de tesorería es el servicio público encargado de recaudar los ingresos y recursos de la empresa y del pago de las deudas y compromisos, para satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, mediante una gestión orientada al logro de los objetivos, la excelencia y calidad en el servicio prestado.

Así que, se hace necesaria la optimización de los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama Empoduitama S.A. E.S.P para asegurar que cada actividad se esté desarrollando de manera adecuada de acuerdo a la normatividad vigente y la estructura organizacional, identificando los riesgos y los puntos de control para mejorar los resultados en cuanto a eficiencia y eficacia en la gestión empleada y en la prestación de los servicios.

La optimización de los procedimientos se desarrollara mediante manuales, formularios e instructivos y demás documentos a que haya lugar los cuales deberán someterse a aprobación del comité de Coordinación de control interno, para posteriormente realizar la socialización y publicación en la red de Intranet de la empresa.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEORICO

#### 5.1.1. Gestión de Tesorería

Se tiene en cuenta el aporte hecho por Francesc Xavier Olsina, para referirse a la gestión de tesorería “como una función financiera primordial, cuyo objetivo es la optimización de los flujos monetarios, las previsiones de liquidez, el suministro de financiación, la rentabilización de sus excedentes temporales y la gestión de las relaciones bancarias.”<sup>1</sup>

También, Pindado García<sup>2</sup> expone, que el objetivo de la gestión de tesorería es proporcionar los medios para una adecuada disponibilidad y custodia de los fondos de la empresa, con varias condiciones económicas, para procurar que en la empresa sean alcanzados los objetivos de maximización de las utilidades.

#### 5.1.2. Teoría de sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) tiene su origen en los mismos orígenes de la filosofía y la ciencia. La palabra sistema proviene de la palabra *systema*, que a su vez procede de *synistanai* (reunir) y de *synistemi* (mantenerse juntos).

La Teoría General de Sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son el objeto de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye a Ludwig Von Bertalanffy.

La Teoría General de Sistemas (TGS) aparece como una metateoría, una teoría de teoría, que partiendo del muy abstracto concepto de sistema busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de realidad.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> OLSINA, Francesc. Gestión de Tesorería Optimizando los flujos monetarios. Barcelona: Profit editorial, 2009, sp. [libro en línea] disponible desde Internet en: [https://books.google.com.co/books?id=YDc\\_DT6pRnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YDc_DT6pRnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false) [citado el 10 de agosto de 2017]

<sup>2</sup> PINDADO G, Julio. Gestión de Tesorería en la Empresa. Teoría y aplicaciones prácticas. Salamanca, España Ediciones Universidad Salamanca, 2001, P37. [libro en línea] disponible desde Internet en: <https://books.google.com.co/books?id=wB1P0yOZhWC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [citado el 10 de agosto de 2017]

<sup>3</sup> LABORATORIO DE ECOLOGIA Y EVOLUCION, Teoría General De Sistemas, disponible desde internet en: [http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECOLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SI%20STEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECOLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SI%20STEMAS.pdf)

La TGS aplica mecanismos interdisciplinarios, que permitan estudiar a los sistemas no solo desde el punto de vista analítico o reduccionista el cuál estudia un fenómeno complejo a través del análisis de sus partes, sino también con un enfoque sintético e integral, que ilustre las interacciones entre las partes. (El todo es mayor que la suma de las partes)

Un sistema, es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Se pueden enumerar en: entradas, procesos y salidas.

Las entradas son los ingresos al sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como puede ser una maquina un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Los objetivos de la TGS son:

- Su propósito es descubrir las similitudes o isomorfismos en las construcciones teóricas de las diferentes disciplinas, cuando están existan, y desarrollar modelos teóricos que tengan aplicación al menos en dos campos diferentes de estudio.
- Su propósito es desarrollar algo parecido a un espectro de teorías un sistema de sistemas que pueda llevar a cabo la función de una perspectiva que analicé más que la suma de las partes en las construcciones teóricas.
- El desarrollo de un marco de referencia de teoría general que permita que un especialista pueda alcanzar captar y comprender la comunicación de otro especialista, a través de un vocabulario común.

Existen dos enfoques de la teoría general de sistemas, estos son:

- El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentren en diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo que sea relevante para esos fenómenos.

- El segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos, este enfoque es sistemático y conduce a un sistema de sistemas.

Por último, la TGS supone que a medida que los sistemas se hacen más complejos, para la explicación de los fenómenos o comportamiento de los sistemas se debe de tomar en cuenta su entorno.<sup>4</sup>

### 5.1.3. Teoría contingencial

Para conocer la definición de contingencia, es necesario citar al profesor B. F. Skinner, que estableció como concepto básico de contingencia refiriéndose al comportamiento, diciendo que “el comportamiento es una función de sus consecuencias”.

Estas ideas están fundamentadas en un enfoque sistémico abierto y hacen énfasis en una relación funcional entre el medio ambiente y el comportamiento de un organismo. Esta definición contribuye a la comprensión de su segundo concepto básico: "Contingencias son formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente”.

Explico que un "Comportamiento operante actúa en su medio ambiente para producir una consecuencia y a su vez él es moldeado, mantenido, reforzado o cambiado por estas consecuencias. El comportamiento operante debe ser aprendido”.

La definición de contingencia encierra tres elementos principales, los cuales son: 1) Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso, 2) un comportamiento, y 3) una consecuencia.

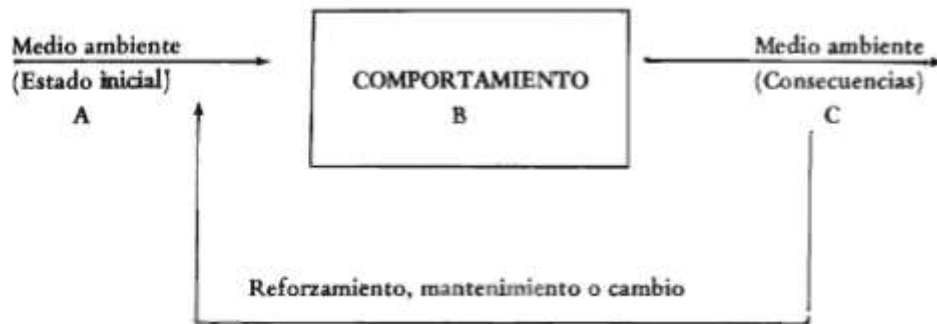
Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico el cual se puede expresar por medio de una relación funcional: unas variables independientes (el medio ambiente) las cuales influyen las variables dependientes (el comportamiento), para producir un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Esta cadena de relaciones puede ser expresada como: A-B-C donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias.

Expresándose gráficamente de la siguiente forma:

---

<sup>4</sup> UNR, Analisis de sistemas, Teoria General De Sistemas, 2011. Disponible desde internet en: <http://www.fceia.unr.edu.ar/asist/intro-tgs-t.pdf>





*Ilustración 1: Skinner diagrama sistémico, el modelo contingencial para un sistema B. MORA, Milton. La Teoría Contingencial En La Administración. Universidad del Valle. S.f. p. 23*

Fred Luthans define la relación contingencial como una "Relación funcional entre dos o más variables; y en el campo de la administración en particular el establece una definición básica: " La administración contingencial hace referencia a las relaciones entre variables relevantes del medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas que orientan una efectiva obtención de metas y objetivos". Esta definición responde a los conceptos básicos de Skinner. La definición de Luthans considera: 1) unas variables previas relevantes del medio ambiente, 2) un comportamiento: el uso apropiado de técnicas y conceptos administrativos, y 3) las consecuencias: el logro de unos objetivos y metas efectivos en el medio ambiente y establece una interrelación entre ellos.

Por consiguiente por lograr objetivos y metas adecuados usando lo más apropiado de los conceptos y técnicas administrativas de acuerdo al medio ambiente, es contingencial.

### **5.1.3.1. El enfoque contingencial y la teoría sistémica**

Haciendo una comparación entre estas dos teorías administrativas, conociendo que el enfoque contingencial es posterior a la teoría sistémica, se puede notar que antes que ser competitivas estas dos teorías se complementan.

El enfoque sistémico busca integrar y unificar todos los otros enfoques. Es una teoría general aplicable a diferentes campos profesionales. Un sistema, por definición, está compuesto de elementos o partes interrelacionadas, lo cual es cierto para todo tipo de sistema: mecánico, biológico y social.

Un sistema abierto se describe cuando intercambia información, energía o materia con su medio ambiente. Este enfoque enfatiza que todas las partes de cualquier cosa son interdependientes y están interrelacionadas con un todo.

En contraste con la teoría sistémica, el enfoque contingencial opera dentro de la teoría sistémica pero a nivel menos abstracto, es más pragmático y aplicable a la teoría administrativa y su práctica usa todos los conceptos básicos de la teoría general de sistemas y desarrolla una relación funcional específica entre las variables del medio ambiente y los conceptos administrativos; define más explícitamente ciertos patrones de relación entre las variables organizacionales. La definición básica de la teoría contingencial descansa en comprender las conformaciones que existen entre los varios subsistemas organizacionales y el medio ambiente.<sup>5</sup>

#### **5.1.4. Control Interno**

Según la ley 87 de 1993, se entiende por control interno “ 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”.<sup>6</sup>

Teniendo en cuenta la definición de control interno, es necesario conocer los objetivos del sistema de control interno establecidos por esta ley:

- 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;

---

<sup>5</sup> MORA, Milton. La Teoría Contingencial En La Administración. Universidad del Valle. S.f. p. 22 - 28

<sup>6</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Ley 87 de 1993. Art 1. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300> [citado el 13 de agosto de 2017]

- 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;
- 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.<sup>7</sup>

Las características del control interno a tener en cuenta son:

- El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad;
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización;
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad;
- La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo;
- Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.<sup>8</sup>

Los elementos para el sistema de control interno que orientan su aplicación en las entidades, son:

- Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, Art. 2.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, Art. 3.

- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;
- Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.<sup>9</sup>

Por lo anterior, para las empresas, es muy importante contar con una buena gestión de control interno, ya que permite tener un control sobre las políticas, procesos, procedimientos y estructura de la organización, al comprender la realidad de la empresa, a través de actividades de planificación, medición, gestión y mejora, para lograr la eficiencia y efectividad en las operaciones, el cumplimiento de leyes y normas y la consecución de los objetivos organizacionales.

Así que, las empresas pertenecientes al sector público, ya sean: organismos y entidades de las ramas del poder público, organismos de control, establecimientos públicos, empresas comerciales e industriales del estado, sociedades de economía mixta, deben adoptar el modelo estándar de control interno MECI, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de control interno.<sup>10</sup>

Según el Modelo Estándar de Control Interno MECI, concibe el control interno como “un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el que hacer institucional.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, Art. 4.

<sup>10</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 943 de 2014. Art. 1. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59048> [citado el 14 de agosto de 2017]

<sup>11</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual Interno del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. p.8. pdf [en línea] disponible desde Internet en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual\\_tecnico\\_meci](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual_tecnico_meci) [citado el 14 de agosto de 2017]

Así mismo, el decreto 1499 de 2017 establece el modelo integrado de planeación y gestión, el cual promueve el mejoramiento continuo de las entidades, razón por la cual estas deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de este.<sup>12</sup>

Por lo tanto, establece la dimensión de control interno, que se desarrolla a través del modelo estándar de control interno MECI, el cual fue actualizado en función de la articulación de los sistemas de gestión y de control interno que establece el artículo 133 de la ley 1753 de 2015.<sup>13</sup>

Así que, la nueva estructura del MECI busca una alineación a las buenas prácticas de control referenciadas desde el modelo COSO; fundamentado en cinco componentes:<sup>14</sup>

- **ambiente de control:** una entidad debe asegurar un ambiente de control que le permita disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Esto se logra con el compromiso, liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
- **administración del riesgo:** permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.
- **actividades de control:** hace referencia a la implementación de controles, esto es, de los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos.
- **información y comunicación:** se verifica que las políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés.
- **actividades de monitoreo:** Este tipo de actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones periódicas

---

<sup>12</sup> COLOMBIA. Departamento administrativo de la función pública. Manual operativo sistema de gestión MIPG. Dimensión control interno. 2017. Pg. 77pdf [en línea] disponible desde internet en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644\\_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf)

<sup>13</sup> Ibid. P. 77

<sup>14</sup> Ibid. P. 77 - 87

(autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**COMPROBANTE DE EGRESO.** Llamado también orden de pago o comprobante de egreso, es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque. Generalmente, en la empresa se elabora por duplicado, el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.<sup>15</sup>

**CONCILIACION BANCARIA.** Es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.<sup>16</sup>

**CONTROL INTERNO.** El MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el que hacer institucional.<sup>17</sup>

**EFICACIA.** Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.<sup>18</sup>

**EFICIENCIA.** Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.<sup>19</sup>

**GESTIÓN.** Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS SISTEMATIZADAS LTDA HAS SQL SOFTWARE. Tesorería manual del usuario. Bogota, p. 4.

<sup>16</sup> HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS SISTEMATIZADAS LTDA HAS SQL SOFTWARE. Tesorería manual del usuario. Bogota, p. 5.

<sup>17</sup> Ibid., p. 8.

<sup>18</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Manual Interno del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. p.119. pdf [en línea] disponible desde Internet en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual\\_tecnico\\_meci](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual_tecnico_meci)

<sup>19</sup> Ibid., p. 119

**INDICADORES.** Elemento de control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos<sup>21</sup>.

**MAPA DE RIESGOS.** Panorama que permite organizar la información sobre los riesgos de la entidad y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.<sup>22</sup>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** Elemento de control, materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la entidad pública, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los servidores públicos.<sup>23</sup>

**NORMOGRAMA.** Es una herramienta que permite a las entidades públicas y privadas delimitar las normas que regulan sus actuaciones en desarrollo con su objeto misional. El normograma contiene las normas externas como leyes, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones que afectan la gestión de la entidad y las normas internas como reglamentos, estatutos, manuales y, en general, todos los actos administrativos de interés para la entidad que permiten identificar las competencias, responsabilidades y funciones de las dependencias de la organización.<sup>24</sup>

**NOTAS BANCARIAS.** (Débito y crédito) son documentos o comprobantes que las empresas hacen para realizar un ajuste a una cuenta de terceros, ya sea por errores o por el cambio de condiciones que generan un mayor o menor valor de la respectiva cuenta.<sup>25</sup>

**PROCESOS DE APOYO.** Incluyen todos los procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.<sup>26</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid., p. 119

<sup>21</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 1599 de 2005. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547> [citado el 16 de agosto de 2017]

<sup>22</sup> EMPODUITAMA S.A E.S.P. SIG – V2. Op. Cit.,

<sup>23</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 1599 de 2005. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547> [citado el 16 de agosto de 2017]

<sup>24</sup> ABELLO, Rene F. AYR GESTIÓN. El Normograma, ¿Qué es, para que sirve, como estructurarlo y como usarlo? Sf. Sp.[en línea] disponible desde internet en: <http://ayrgestion.com/index.php/publicaicones/editorial/128-rene-francisco-abello> [citado el 16 de agosto de 2017]

<sup>25</sup> Ibid., p. 5.

<sup>26</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Manual Interno del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. p.121. pdf [en línea] disponible desde Internet en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual\\_tecnico\\_meci](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual_tecnico_meci)

**PROCEDIMIENTO.** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.<sup>27</sup>

**RECIBO DE CAJA.** Generalmente es un soporte de los abonos parciales o totales de los clientes de una empresa por conceptos diferentes de ventas al contado ya que para ellas el soporte es la factura.<sup>28</sup>

**RIESGO.** Posibilidad de un hecho adverso, causa de un evento, magnitud de la consecuencia o alguien o algo considerado como peligroso que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.<sup>29</sup>

**SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.<sup>30</sup>

### 5.3. MARCO LEGAL

**LEY 142 DE 1994:** Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.<sup>31</sup>

**LEY 87 DE 1993:** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones<sup>32</sup>

**DECRETO 1537 DE 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.<sup>33</sup>

**DECRETO 1599 DE 2005:** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.<sup>34</sup>

**DECRETO 934 DE 2014:** Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).<sup>35</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 120-

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 5.

<sup>29</sup> EMPODUITAMA S.A. E.S.P. Sistema Integrado de Gestión SIG – V2, Procedimientos administración del riesgo.

<sup>30</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Manual Interno del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. p.121. pdf [en línea] disponible desde Internet en:

[http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual\\_tecnico\\_meci](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual_tecnico_meci)

<sup>31</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 142 de 1994. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2752>[citado el 17 de agosto de 2017]

<sup>32</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 87 de 1993. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300> [citado el 17 de agosto de 2017]

<sup>33</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 1537 de 2001. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5324> [citado el 17 de agosto de 2017]

<sup>34</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 1599 de 2005. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547> [citado el 17 de agosto de 2017]



**DECRETO 1499 DE 2017:** Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.<sup>36</sup>

**DECRETO 2482 DE 2012:** Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.<sup>37</sup>

**ISO 9001 DE 2015:** Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad.<sup>38</sup>

## **5.4. MARCO INSTITUCIONAL**

### **5.4.1. Naturaleza jurídica**

La Empresa de servicios públicos domiciliarios de Duitama “EMPODUITAMA S.A. E.S.P”, es de carácter oficial, por acciones, descentralizada, del orden municipal constituida conforme a las disposiciones de la Ley 142 de 1994 y demás normas concordantes; tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, se sujeta a lo dispuesto en la Ley 142 de 1994, Ley 689 de 2000 y demás normas que las modifiquen o deroguen, creada mediante escritura pública N° 0000409 de notaria segunda de Duitama del 12 de agosto de 1976, cuyo objeto social es la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en el área de jurisdicción del municipio de Duitama.<sup>39</sup>

### **5.4.2. Estructura Administrativa y Operativa**

#### **Órganos sociales**

Los órganos de administración de la Sociedad son: La Asamblea General de Accionistas, La Junta Directiva y la Gerencia.

#### **Asamblea general de accionistas**

---

<sup>35</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 934 de 2014. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59048> [citado el 17 de agosto de 2017]

<sup>36</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 1499 de 2017. [en línea] disponible desde internet en: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

<sup>37</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2482 de 2012. [en línea] disponible desde Internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=50803> [citado el 17 de agosto de 2017]

<sup>38</sup> ICONTEC. NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC – ISO 9001. Bogotá D.C. Cuarta actualización. 2015. [en línea] disponibles desde internet en: [http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC\\_ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf)

<sup>39</sup> EMPODUITANA S.A.S E.S.P. Reseña histórica.[sitio en línea] <http://www.empoduitama.com/page/page.php?page=81&mm=2> [citado el 18 de agosto de 2017]

Está constituida por los siguientes socios:

SOCIOS	PARTES DE INTERES	PARTICIPACION	VALOR
MUNICIPIO DE DUITAMA	259819	98.99%	25,981,900
ESDU	2624	0.99%	262,400
CULTURAMA	1	0.00038%	100
IERD	1	0.00038%	100
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	1	0.00038%	100
<b>TOTAL</b>	<b>262446</b>	<b>100.00%</b>	<b>26,244,600</b>

Tabla 1: Asamblea general de accionistas. Fuente: <http://www.empoduitama.com>

## Junta directiva

### Composición

La Junta la conforman cinco (5) miembros principales, sus respectivos suplentes y el Secretario que sólo tendrá derecho a voz pero no a voto.

Los miembros principales y suplentes de la Junta Directiva son elegidos en sus dos terceras partes por el Alcalde de Duitama, por periodos de dos (2) años, contados a partir de la fecha de elección y la otra tercera parte se eligen de los vocales de control social registrados en los comités de desarrollo y control social del Municipio de Duitama, también por períodos de dos (2) años. Si vencido el período el Alcalde y los vocales de control no hacen nueva elección, continuarán en su cargo hasta cuando se haga nueva elección.

### 5.4.2. Dirección estratégica

#### Misión

Somos un equipo de personas que presta servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado comprometidos con nuestros usuarios, a través de talento humano, gestión y tecnología, enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo sostenible de la ciudad.

#### Visión

EMPODUITAMA S.A E.S.P. será líder en la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, con amplio reconocimiento por la efectividad de sus procesos, el compromiso social y la confianza de sus usuarios.

**POLÍTICA DE CALIDAD.** EMPODUITAMA S.A E.S.P. como empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado se compromete a

garantizar la operación y comercialización de los servicios con responsabilidad social, eficiencia, eficacia y efectividad, mediante la mejora continua de su sistema de gestión de calidad para asegurar la satisfacción de los usuarios, apoyada en el talento humano, contribuyendo al logro de los fines esenciales del estado.<sup>40</sup>

**POLÍTICA DE SISTEMAS DE INFORMACION.**EMPODUITAMA S.A E.S.P. se compromete a asegurar el control sobre la información primaria y secundaria necesaria en la gestión de la entidad, para garantizar la efectividad de los sistemas de información.<sup>41</sup>

**POLÍTICA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.**EMPODUITAMA S.A E.S.P. se compromete a contextualizar, identificar, analizar, valorar y administrar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.<sup>42</sup>

**POLÍTICA FRENTE AL CONTROL INTERNO.**EMPODUITAMA S.A E.S.P. se compromete a velar por la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno MECI para el logro de una administración eficiente, eficaz, imparcial, íntegra y transparente bajo los principios de autorregulación, autogestión, autocontrol y mejoramiento continuo en cumplimiento de la misión de la entidad y los fines del estado.<sup>43</sup>

## **VALORES:**

- **AUTOESTIMA:** respeto y valoración de sí mismo.
- **RESPONSABILIDAD:** poner la vocación en todo lo que se hace para que resulte lo más perfecto posible.
- **SOLIDARIDAD:** apoyo y ayuda mutua; no ser indolentes con los problemas y el dolor de los demás.
- **LEALTAD:** fidelidad para consigo mismo, compañeros e institución.
- **TOLERANCIA:** aceptar y respetar a las personas tal y como son.
- **RESPECTO:** aceptar la dignidad de todas las personas.
- **COMPROMISO:** actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos, fines y metas.
- **JUSTICIA:** dar a cada uno lo que le corresponde.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup>EMPODUITANA S.A.S E.S.P. políticas corporativas.[sitio en línea]

<http://www.empoduitama.com/page/page.php?page=75&mm=2> [citado el 18 de agosto de 2017]

<sup>41</sup> Ibíd.,

<sup>42</sup> Ibíd.,

<sup>43</sup> Ibíd.,

<sup>44</sup> EMPODUITANA S.A.S E.S.P. resolución N°604 de 2008.[sitio en línea]

<http://www.empoduitama.com/page/page.php?page=73&mm=2> [citado el 18 de agosto de 2017]

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Ilustración 2: estructura organizacional, <http://www.empoduitama.com>

### RESPONSABILIDADES POR PROCESO

- **CONTROL INTERNO:** Evaluación y control de gestión de las actividades de la empresa, Implementación, aplicación, seguimiento, control y evaluación de los procesos, procedimientos y funciones de la empresa, así como su actualización permanente, cambios y ajustes conforme a las necesidades de la empresa y las normas legales vigentes.
- **SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los programas institucionales, relacionados con la consecución, administración y uso de recursos económicos y administrativos en busca de su optimización en el logro del objetivo empresarial, Planear y cubrir las necesidades administrativas e informativas, organizar la tanto humano como técnico y elaboración proyección financiera.
- **CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO:** Registrar, Conocer Y Controlar La Información Financiera De La Empresa Para Toma De Decisiones, Análisis De Cuentas, Codificación Y Registro De Cuentas Y Transacciones, Actualización De Libros O Sistema Contable, Hacer, Presentar Y Analizar Estados Financieros De La Empresa, Optimizar Recursos Financieros A Través De Proyección, Ejecución Y Control Ingresos, Costos, Gastos E

Inversiones, Elaborar Prepuesto Rentas Y Gastos De La Empresa, Llevar Control Sobre Pagos, Cuentas Por Pagar De La Empresa.

- **TESORERIA:** Optimizar El Buen Manejo De Operaciones En Su Ingreso Y La Realización De Pagos, Realizar La Gestión De Pago De Proveedores, Contratistas, Entidades Financieras, Elaborar Flujo De Tesorería, Diario, Mensual, Anual, Gestión colocación Óptima De Recursos, Realizar Cobros A Clientes, Manejo Cartera, Recuperaciones Cartera Morosa.
- **SISTEMAS:** Manejo Red De Datos, Operación De Servidores, Mantenimiento Del Sistema, Soporte A Sistema Comercial, Sistema Financiero, Personal, Costos, Correo Electrónico, Análisis, Diseño Y Programación De Aplicaciones Al Sistema. <sup>45</sup>

## MAPA DE PROCESOS

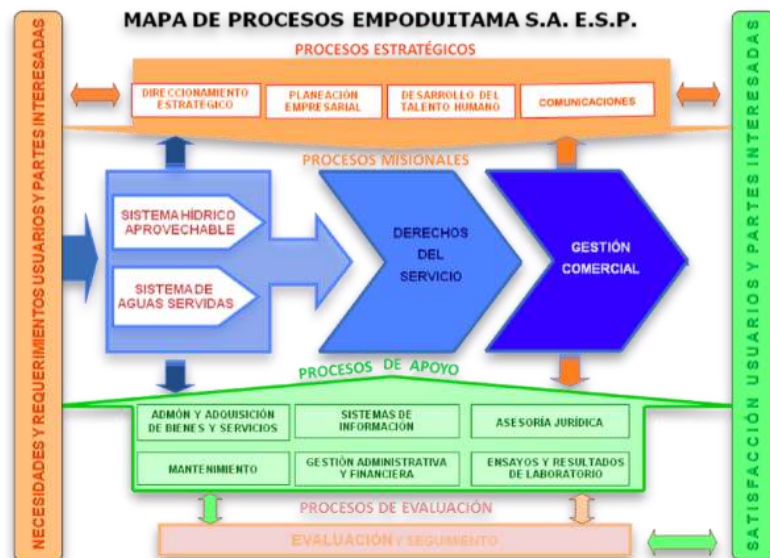


Ilustración 3: Mapa de procesos. <http://www.empoduitama.com>

<sup>45</sup>EMPODUTAMA. Estructura organizacional. [en línea]  
<http://www.empoduitama.com/page/page.php?page=86&mm=2> [citado el 18 julio]

## 6. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

### 6.1. Elaboración de la Matriz DOFA

Para llevar a cabo este proyecto es necesario hacer un diagnóstico que permita tener en cuenta la situación actual de la dependencia de tesorería de la empresa Empoduitama S.A E.S.P. Por lo cual se tuvo en cuenta la herramienta de auditoría conocida como matriz DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas); según AMAYA C. Jailer, el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.<sup>46</sup>

Para construir una matriz DOFA, en el procedimiento a seguir se debe tener en cuenta los cuatro componentes de la matriz, los cuales se dividen en aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa y en los aspectos de índole externo, en el entorno o en el medio en el que se desenvuelve la empresa factores que corresponde a las oportunidades y amenazas.

Generalmente para construir la matriz se presenta en un cuadro de 2x2, donde la columna uno y dos corresponde a las oportunidades y amenazas respectivamente y la fila superior e inferior son para las fortalezas y debilidades respectivamente.<sup>47</sup>

Para diligenciar la matriz se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la razón social de la empresa, ya sea su estructura organizacional, la economía, las políticas del estado, lineamientos empresariales, leyes, normas, factores ambientales, el mercado, inventarios, investigación, aspectos relevantes relacionados al sector al que pertenece.

Teniendo en cuenta la teoría anterior sobre la matriz DOFA, se ha analizado el área de tesorería de la empresa de servicios públicos de Duitama EMPODUITAMA S.A E.S.P. donde se han identificado las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: (ANEXO A)

---

<sup>46</sup> AMAYA C. Jailer, EL METODO DOFA, UN METODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNOSTICO DE VULNERABILIDAD Y PLANEACION ESTRATEGICA. ¿QUE ES EL ANALISIS DOFA?. Colombia. Abril 2010. Pg. 2.

<sup>47</sup> IBID PG. 4

### 6.1.1. Fortalezas

- **Software especializado (HAS):** la empresa cuenta con un software especializado para la dependencia de tesorería, esto facilita el desarrollo de cada procedimiento y de la misma manera permite ejercer control sobre los mismos ya que a través del software se generan los soportes correspondientes a cada comprobante.
- **Apoyo por parte de otras dependencias:** esta fortaleza se relaciona con la facilidad de obtener soportes necesarios para algunos procedimientos de la dependencia de tesorería, como es el caso de áreas como contabilidad, gestión humana, jurídica, sistemas, entre otras. Del mismo modo se refiere a contar con asesorías y sugerencias sobre el manejo y registro de algunos temas de tesorería.
- **Red de intranet:** por medio de esta red, al estar conectadas todas las dependencias, pueden darse a conocer los procesos y procedimientos de cada una, lo que permite la divulgación, conocimiento y actualización de los mismos.
- **Documentación necesaria:** documentos soportes que permiten llevar a cabo cada procedimiento de tal manera que la información suministrada en cada comprobante corresponda a la necesidad u objetivo planteado.
- **Compromiso y buena actitud del personal asignado a la dependencia de tesorería:** esta fortaleza hace referencia a la buena actitud y servicio hacia los usuarios que se dirigen a la oficina de tesorería por alguna reclamación con respecto al pago de su factura; del mismo modo al compromiso hacia con la empresa para aprender y dar soluciones sobre las actividades y procedimientos establecidos.

### 6.1.2. Debilidades

- **Demora en el archivo de los documentos propios de la dependencia de tesorería:** dentro de las funciones del cargo auxiliar administrativo de tesorería, se encuentra la de archivar los documentos generados en la dependencia, aunque está establecido que al finalizar cada procedimiento a

su cargo, se presentan demoras en esta función, ya que, no se cuenta con los implementos necesarios para el desarrollo de la función de archivo, como carpetas, además la dependencia no tiene asignado un archivador con la suficiente capacidad de almacenamiento, siendo esto un motivo para que se extravíen documentos importantes para la empresa.

- **Rotación constante del personal encargado del cargo de auxiliar administrativo de tesorería:** actualmente la empresa da la oportunidad a estudiantes universitarios a realizar su práctica empresarial, donde desempeñan cargos que no han sido cubiertos, como es el caso del cargo de auxiliar administrativo de tesorería; esto, aunque es una gran oportunidad de aprendizaje para los estudiantes, para la dependencia es una debilidad, ya que, cada estudiante tiene un periodo de estadía en la empresa de 4 meses para el desempeño de sus funciones, de los cuales cada estudiante se demora por lo menos un mes en estar completamente capacitado para el cargo. Todo esto generando demoras y errores en el desarrollo de las actividades a su cargo.
- **Poco interés por parte de los responsables de la dependencia, para la revisión y ajuste de las actividades de los procedimientos:** se ha identificado falta de tiempo y disposición para las revisiones necesarias de cada procedimiento, permitiendo así que se estén omitiendo actividades importantes para el adecuado desarrollo de los procedimientos o se estén llevando a cabo actividades innecesarias que por su elaboración estén retrasando el desempeño del personal a cargo.
- **Dificultad para identificar partidas conciliatorias:** actualmente la empresa maneja 44 cuentas bancarias, entre las cuales hay de convenios con el municipio y recursos propios de la empresa; algunas de estas cuentas son usadas entre otras transacciones, para el recaudo de los servicios públicos que presta la entidad, al ser una empresa con una cobertura de servicios muy amplia, se pueden presentar confusiones en algunas transacciones reflejadas en los extractos, generando así aumentos considerables en cuentas contables como partidas por identificar (240720) y partidas en conciliación (13849003) y por ende retrasos en la elaboración del procedimiento de conciliación bancaria.



### 6.1.3. Oportunidades

- **Apoyo hacia los procesos por parte de capacitaciones y asesorías externas:** la dependencia de tesorería tiene la oportunidad de contar con capacitaciones provenientes de asesorías externas con el fin de mejorar las actividades llevadas a cabo en cada procedimiento establecido por la empresa, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías y la normatividad vigente aplicable.
- **Líder de los procedimientos de la dependencia capacitado para el cargo:** se ha identificado que el líder de los procedimientos de la dependencia (tesorero general), cuenta con la experiencia necesaria y está capacitado para llevar a cabo la dirección de los procedimientos a su cargo.
- **Convenios bancarios:** o buenas relaciones con los bancos, esto permite que procedimientos como las conciliaciones bancarias se hagan de manera eficiente, ya que se pueden identificar fácilmente algunas transacciones poco reconocibles o un poco confusas en los extractos bancarios, lo que de no ser así, puede ocasionar que los saldos de las cuentas contables 240720 (partidas por identificar) y 13849003 partidas en conciliación aumenten considerablemente.

### 6.1.4. Amenazas

- **Sanciones por parte de las entidades de control y vigilancia:** estas sanciones se pueden presentar por la demora en la presentación de informes requeridos por estas entidades o por la falta de documentación requerida.
- **Recaudo del servicio prestado por parte de entidades sin tener convenio con Empoduitama:** esta amenaza se ha dado en la empresa debido a la falta de comunicación a los usuarios del servicio, sobre cuáles son las entidades autorizadas para el recaudo de los servicios públicos prestados.

## 6.2. Elaboración de la Matriz de Estrategias

Una vez definidos cada uno de los componentes de la matriz (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas), es necesario fomentar y/o estimular las fortalezas y oportunidades y evitar o minimizar las debilidades y amenazas de la empresa o área de estudio, para lo cual se continúa con la matriz de estrategias que se relaciona con cada una de las celdas de la matriz DOFA.

“Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base en indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión”.<sup>48</sup>

Para agrupar las estrategias con los aspectos de la matriz, se debe tener en cuenta los siguientes grupos de acciones:

- **Estrategias y acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento.
- **Estrategias y acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades que ponen en riesgo directo la empresa o área de estudio. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.
- **Estrategias y acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades para potencializar y asegurar el éxito de la empresa o área de estudio. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas.
- **Estrategias y acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente a la empresa o área

---

<sup>48</sup> IBID. Pg. 6

de estudio. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan la empresa o área de estudio.<sup>49</sup>

Entonces:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.<sup>50</sup>

### **6.2.1. Estrategias FO**

- Fortalecer los procesos y procedimientos, para evitar actividades innecesarias y mejorar la eficiencia y eficacia en cada procedimiento: gracias al compromiso y buena actitud del personal de la empresa y al apoyo de otras dependencias hacia las actividades de tesorería, se puede aprovechar la oportunidad de contar con capacitaciones y asesorías externas, para el fortalecimiento de los procedimientos de la dependencia de tesorería.

### **6.2.2. Estrategias DO**

- Asistir a las capacitaciones que se imparten por las diferentes entidades en temas de tesorería: se ha identificado la debilidad de la constante rotación del personal del cargo de auxiliar administrativo, asunto que ha ocasionado que se presenten constantes errores y atrasos en el desarrollo de sus funciones, pero, se cuenta con la oportunidad de ser capacitado y asesorado por entidades externas expertas en la materia.
- Actualizar procedimientos relacionados a la dependencia de tesorería: esta estrategia hace referencia a aprovechar las oportunidades de asesoramiento y capacitación de entidades externas con respecto a la actualización de los procedimientos con el fin de combatir aquellas dificultades en el desarrollo de los procedimientos, así como también

---

<sup>49</sup> IBID. Pg. 6

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

<sup>50</sup> ARIAS Jazmín, GIL Diana. TESIS “DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS FACTURAS DE PROVEEDORES EN METROKIA S.A”- ANALISIS DOFA. UNIVERSIDAD DE LA SALLE. BOGOTA. 2011. Pg. 36.

aprovechar los convenios con los bancos para poder identificar aquellas partidas que no se reconocen en el procedimiento de conciliaciones bancarias.

- Solicitar muebles y enseres necesarios para el archivo de la documentación: otra debilidad que se quiere mitigar es la falta de un archivero con la capacidad suficiente para archivar los documentos generados en la dependencia. Y así evitar demoras en el archivo y pérdida de documentos.

### **6.2.3. Estrategias FA**

- Fortalecer los procesos y procedimientos, indicando el tiempo máximo requerido según los cronogramas de presentación de informes para el desarrollo y entrega de documentos a la dependencia de contabilidad y presupuesto: para evitar posibles sanciones por el incumplimiento o retraso en la presentación de informes a las entidades de control, es importante aprovechar el apoyo de otras dependencias hacia las actividades de tesorería, con el fin de dejar establecido los tiempos mínimos para el radicado y entrega de documentos a la dependencia de contabilidad y presupuesto.
- Formular una política de operación para las entidades no financieras que quieran firmar convenios para el recaudo del pago de los servicios prestados por la empresa: para evitar que se presenten reclamaciones de clientes por el doble cobro de los servicios, ya que empresas no autorizadas para recibir el pago de los servicios hicieron el cobro y no se reportó a la tesorería de la empresa.

### **6.2.4. Estrategias DA**

- Emitir comunicados informativos a los usuarios del servicio prestado sobre las entidades permitidas para recibir el pago de los servicios prestados por la empresa. Para evitar que clientes cancelen sus facturas en los sitios no autorizados por la empresa, y por ende, disminuir la dificultad para identificar partidas conciliatorias y evitar reclamaciones de los clientes por doble cobro de sus servicios.

## **ANEXO B.**

Una vez se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se han cruzado para establecer las estrategias a tener en cuenta, es importante que para esta dependencia se optimicen los procedimientos, para corregir problemas relacionados con la falta de eficiencia y eficacia por parte del personal

a cargo ya sea porque hace falta incluir actividades o porque hay algunas que son innecesarias que evitan el buen funcionamiento del proceso.

### **6.3. Revisión de los procedimientos de la dependencia de Tesorería.**

La dependencia de tesorería en el mapa de procesos se encuentra en el proceso “gestión del recurso físico y financiero”, como uno de los procesos de apoyo de la empresa; para procesar y generar información económica, financiera, social, presupuestal y de tesorería que garantice el adecuado registro y cuantificación de los bienes, servicios y obligaciones de la entidad y de tal manera proveer de los recursos necesarios para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente.

El proceso “gestión del recurso físico y financiero” está compuesto por los procedimientos:

- Administración del presupuesto.
- Recaudo de ingresos.
- Administración de caja menor.
- Causación y pago de cuentas.
- Elaboración de estados financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Elaboración de informes contables y presupuestales.
- Costeo basado en actividades.
- Conciliación de operaciones recíprocas.
- Ejecución presupuestal y pago de nómina.
- Presentación de declaraciones tributarias.
- Conciliaciones de cuentas de balance.
- Causación y pago de gastos fijos.

Los cuales involucran las dependencias de: subgerencia financiera, contabilidad y presupuesto y tesorería.

Los procedimientos relacionados a la dependencia de tesorería son:

- Recaudo de ingresos.
- Causación y pago de cuentas.
- Conciliaciones bancarias.

- Ejecución presupuestal y pago de nómina.
- Causación y pago de gastos fijos.

Para la optimización de estos procedimientos se ha tenido en cuenta la observación y actividades realizadas durante el tiempo de práctica. Del mismo modo hay que tener en cuenta que es y cómo se deben documentar los procedimientos Y diagramas de flujo.

Para entender el significado de los términos, proceso y procedimiento, se han tomado las definiciones dadas por el Decreto 4110 de 2004:<sup>51</sup>

- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Nota (es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo).
- **Proceso:** conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Según la guía técnica colombiana GTC-ISO/TR 10013<sup>52</sup>, el sistema de gestión de calidad de una entidad pública debe contener los procedimientos documentados, ya que permite identificar y medir los procedimientos relacionados a cada área de la empresa, para asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

Por tal motivo, es importante tener en cuenta a la hora de documentar los procedimientos:

## 1. Estructura y formato

Ya sea en papel o medio electrónico, la estructura y formato de los procedimientos definidos por la organización de las siguientes maneras: texto, diagramas de flujo, tablas, o una combinación de estas, o cualquier otro método adecuado de acuerdo a las necesidades de la organización.

---

<sup>51</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 4110 (09 de Diciembre de 2004). Bogotá, D.C. Disponible desde internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

<sup>52</sup> GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC-ISO/TR 10013. Directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad. Bogotá D.C. 2002 pg. 7-8 . Disponible desde internet en : [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71402&name=GTC\\_ISO\\_10013.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71402&name=GTC_ISO_10013.pdf&prefijo=file)

## 2. Contenido

- **Título:** el título deberá identificar claramente el procedimiento documentado.
- **Propósito:** el propósito de los procedimientos documentados debería estar definido.
- **Alcance:** se deberá describir el alcance del procedimiento documentado, incluyendo las áreas que cubre y las que no.
- **Responsabilidad y autoridad:** la responsabilidad y autoridad de las funciones del personal y/o de la organización, así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y actividades descritas en el procedimiento, deberán estar identificadas. Para mayor claridad, estas pueden ser descritas en el procedimiento de forma de diagramas de flujo y textos descriptivos, según sea apropiado.
- **Descripción de actividades:** el nivel de detalle puede variar, dependiendo de la complejidad de las actividades, los métodos utilizados y los niveles de habilidades y formación necesaria para que el personal logre llevar a cabo las actividades. Independientemente del nivel de detalle, los siguientes aspectos deberán considerarse cuando sea aplicable:
  - a. Definición de las necesidades de la organización, sus clientes y proveedores;
  - b. Descripción de los procesos mediante texto y/o diagramas de flujo relacionados con las actividades requeridas;
  - c. Establecimiento de que debe hacerse, por quien o por qué función de la organización; por qué, cuándo, dónde y cómo;
  - d. Descripción de los controles del proceso y de los controles de las actividades identificadas;
  - e. Definición de los recursos necesarios para el logro de las actividades (en términos de personal, formación, equipos y materiales);
  - f. Definición de la documentación apropiada relacionada con las actividades requeridas;

- g. Definición de los elementos de entrada y resultados del proceso;
- h. Definición de las medidas a tomar.

- **Registros:** los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado deberían definirse en esta sección del procedimiento documentado o en otra u otras secciones relacionadas. Los formularios que se utilicen para estos registros deberían estar identificados. Debería estar establecido el método requerido para completar, archivar y conservar los registros.
- **Anexos:** pueden incluirse anexos que contengan información de apoyo al procedimiento documentado, tales como tablas, gráficos, diagramas de flujo y formularios.

### **3. Revisión, aprobación y modificación**

Debería indicarse la evidencia de la revisión y aprobación, estado de revisión y fecha de la modificación del procedimiento documentado.

### **4. Identificación de los cambios**

Cuando sea factible, la naturaleza del cambio debería estar identificada en el documento o los anexos apropiados.

Siguiendo las instrucciones de la guía técnica colombiana GTC-ISO/TR 10013, es importante que los procedimientos se documenten para su fácil descripción y entendimiento, (la empresa ya tiene establecido un formato para la documentación de cada procedimiento, el cual se ha tenido en cuenta para este trabajo). También, a través de diagramas de flujo, por lo que hay que tener en cuenta:

- **Definición de diagrama de flujo:**

Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación



descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.<sup>53</sup>

- **Usos e importancia del diagrama de flujo:**<sup>54</sup>

El diagrama de flujo constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones sección, oficina y departamentos.

La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.

Esa importancia radica básicamente en cuatro aspectos de uso:

- **En la planeación de sistemas:** elaborar un diagrama de flujo obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. El diagrama de flujo permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.
- **En la actualización de sistemas:** los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el diagrama de flujo, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujo de trabajo incluidos en el sistema.

---

<sup>53</sup> CONSEJOD DE SEGURIDAD VIAL. Unidad de control interno y valoración del riesgo institucional. metodología para elaborar un manual de procedimientos. Costa Rica. Pg. 2. Disponible desde internet en : <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+un+Manual+de+Procedimiento.pdf/4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24>

<sup>54</sup> HERNANDEZ, O. Carlos. ANALISIS ADMINISTRATIVO TECNICAS Y MÉTODOS. San José, Costa Rica. Editorial universidad estatal a distancia. primera edición. 2007. Disponible desde internet en: [https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA104&dq=diagramas+de+flujo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiO6L2To9\\_YAhURjq0KHT3sDF8Q6AEIVzAI#v=onepage&q=diagramas%20de%20flujo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA104&dq=diagramas+de+flujo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiO6L2To9_YAhURjq0KHT3sDF8Q6AEIVzAI#v=onepage&q=diagramas%20de%20flujo&f=false)

- **Simplicidad en los sistemas:** el empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- **Ahorro de tiempo y costo:** el empleo del diagrama de flujo hace más accesible al análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.
- **Naturaleza de los diagramas de flujo**<sup>55</sup>

Se conocen tres clases de diagramas de flujo: el vertical, el horizontal (de proceso) y el de bloques.

El diagrama de flujo que se escogió para este trabajo, es el diagrama de flujo de bloques, el cual, según Carlos Hernández en su libro “Análisis administrativo. Técnicas y Métodos”<sup>56</sup> lo describe así:

- **El diagrama de flujo de bloques**

El diagrama de flujos de bloques, de tipo horizontal, consiste en una gráfica en forma de matriz que asocia cuatro variables del procedimiento: tareas, responsables, tiempos y algoritmo.

En la columna izquierda de la matriz se anotan todas las tareas involucradas en el proceso; en la primera fila de matriz se anotan horizontalmente los distintos responsables que participan en el proceso en cuestión; en el centro de la matriz se dibuja el algoritmo (gráfica simbólica) del procedimiento, repartido en las columnas de los respectivos responsables de las tareas; en la columna derecha se indican los tiempos de duración de cada tarea.

---

<sup>55</sup> Ibid pg







<sup>56</sup> Ibid pg

- **¿Cómo se diagrama el algoritmo?**

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

- **Simbología de diseño**

Los siguientes son los símbolos empleados en el diseño de diagramas de flujo de bloques:

Proceso		Rectángulo: representa una instrucción que debe ser ejecutada.
Decisión		Rombo. Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Hexágono. Preparar, acondicionar. Proceso predefinido. Hace referencia a un proceso ya establecido, puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Rectángulo segmentado. Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.
Entrada/Salida		Romboide. Tramite. Operación burocrática rutinaria. Indica entrada y/o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Triángulo. Archivo, guardar o almacenamiento.









Extracción de archivo		Triángulo. Significa “sacar de archivo” o “extracción”, desalmacenar.
Flechas		Línea con punta. Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema. Puede ser de: izquierda a derecha; derecha a izquierda; de arriba hacia abajo; de abajo hacia arriba.
Conector interno		Círculo. Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro del mismo sistema, pero que por razones de diseño es poco asequible. Se coloca un círculo en cada paso y en ambos círculos el mismo símbolo de identidad para mostrar que son el mismo.
Conector externo		Cuadrado con punta. Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Rectángulo con lados cóncavos. Inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Rectángulo sin una esquina. Representa tarjeta, ficha o cheque.
Cinta magnética		Círculo con tangente. Representa cinta magnética de grabación o video.
Documentos (original y copia)		Rectángulos segmentados. Representa a un documento original y “n” número de copias.

Tabla 2: HERNANDEZ Carlos. Símbolos empleados en el diseño de diagramas de flujo. Pg. 106 - 107.

A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de flujo del tipo bloques, que ofrece una visión general sobre cómo se diseña este tipo de diagrama de flujo:

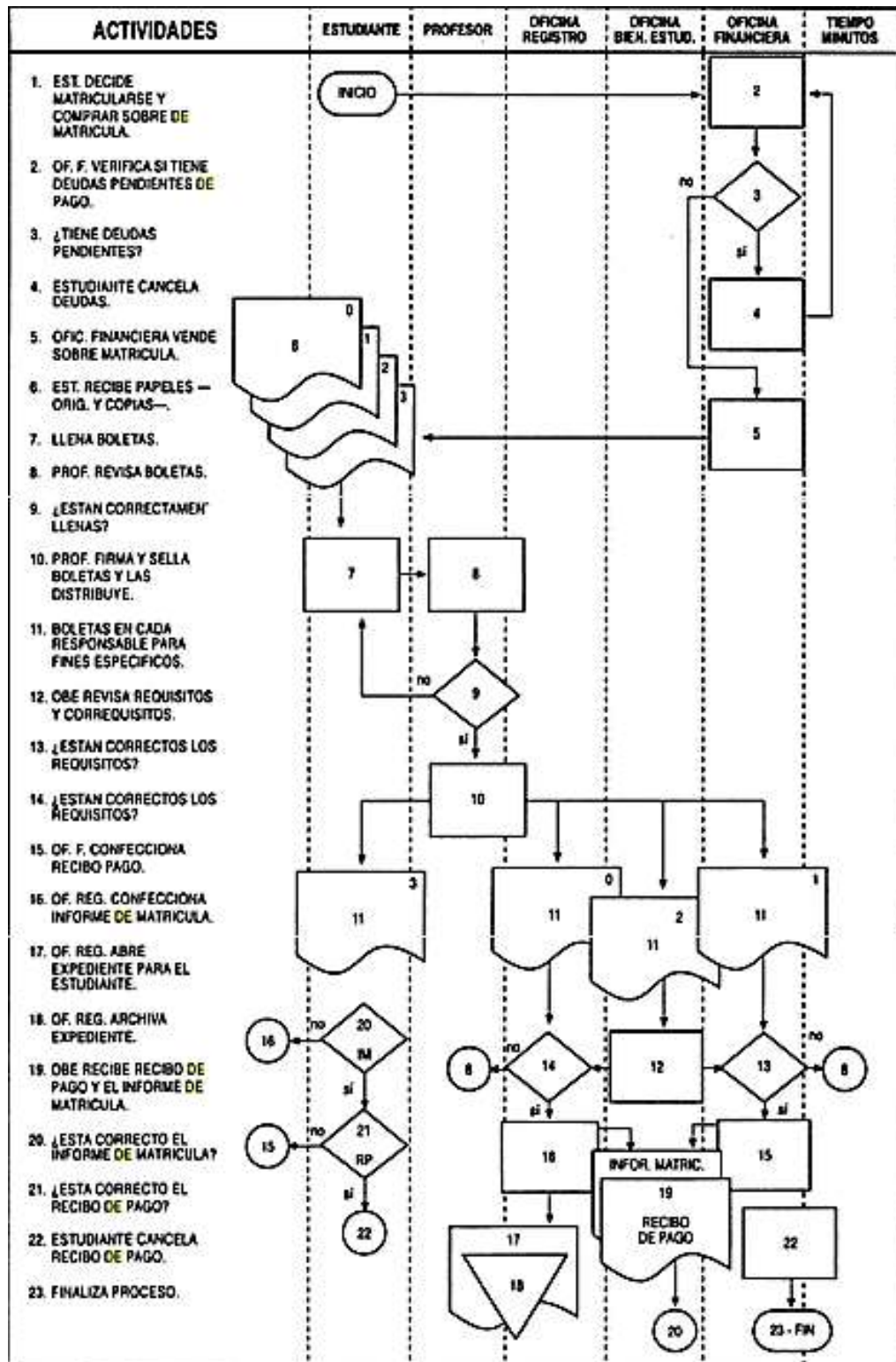


Ilustración 4: HERNANDEZ Carlos. Diagrama de flujo de bloques. Fluxograma de un sistema de matrícula de estudiantes. Pg. 111.

Teniendo en cuenta, las directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad, la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A E.S.P, como lo menciona el art 2 de la ley 872 del año 2003, está obligada a desarrollar y poner en funcionamiento el sistema de gestión de calidad que esta ley describe.

*Artículo 2. LEY 872 DE 2003: entidades y agentes obligados. El sistema de gestión de calidad se desarrollara y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del sector central y del sector descentralizado por servicios de la rama ejecutiva del poder público del orden nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del poder público en el orden nacional. Así mismo en las corporaciones autónomas regionales, las entidades que conforman el sistema de seguridad social integral de acuerdo con lo definido en la ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del estado.<sup>57</sup>*

Una vez consultados y analizados los aspectos a tener en cuenta para documentar los procedimientos, se pudo establecer que hay, y que hace falta por hacer o mejorar.

La estructura y formato de los procedimientos de Empoduitama S.A E.S.P, ya están previamente definidos por el personal responsable del sistema de gestión de calidad de la empresa; esta se lleva a cabo a través de tablas en las que se describe cada procedimiento, teniendo en cuenta ítems como: los responsables del procedimiento, las actividades y el registro que se genera de cada actividad.

Por lo tanto, esa misma estructura y formato han sido tomados en cuenta para la documentación de los procedimientos correspondientes a la dependencia de tesorería de Empoduitama S.A. E.S.P. Adicionalmente se hace necesario contar con una descripción detallada del paso a paso del desarrollo de cada actividad a través de diagramas de flujo, para proveer al personal responsable de la forma adecuada de llevar a cabo cada procedimiento, y de la misma manera, facilitar el trabajo, tanto del personal encargado del desarrollo de las actividades, como del personal encargado del control interno y auditoria de la empresa a la hora de evaluar la eficiencia del sistema de calidad.

---

<sup>57</sup> EL CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 872 de 2003. POR LA CUAL SE CREA EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PUBLICO Y EN OTRAS ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS. Artículo 2: entidades y agentes obligados.

Con respecto, a los aspectos relacionados con el contenido necesario para la documentación de los procedimientos, como el título, propósito, alcance, responsabilidad y autoridad, descripción de actividades, registros y anexos, se encontró que:

El título de cada procedimiento corresponde al objetivo de los mismos, pero, teniendo en cuenta que este trabajo considera para revisión solo las actividades relacionadas con la dependencia de tesorería, los títulos serán modificados o ajustados de acuerdo a los procedimientos realizados en esta dependencia; ya que en el desarrollo de estos procedimientos incluye a toda el área financiera de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, de la misma manera serán ajustados solo para la dependencia de tesorería (si es necesario) el propósito, alcance, responsabilidad y autoridad, descripción de actividades, registros y anexos. Por lo anterior, se tendrán en cuenta para la descripción y documentación de los procedimientos únicamente las actividades relacionadas con la dependencia de tesorería.

### **6.3.1. Descripción de actividades por procedimiento**

A continuación se presenta la relación de los procedimientos vigentes y las observaciones que hago para mejorar el proceso.

#### **6.3.1.1. Recaudo de Ingresos.<sup>58</sup>**

En este procedimiento, se recaudan ingresos por la prestación de los servicios Públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Duitama Boyacá, así como también, por medio de convenios, contratos y otros.

Para esto, se han identificado las siguientes actividades a tener en cuenta:

#### **a) Ingresos por la prestación de servicios públicos de acueducto y alcantarillado.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El tesorero general con ayuda del técnico analista de sistemas, descargan los archivos planos de cada cuenta bancaria los procesa en el módulo de facturación, genera los	Se ha encontrado que según el artículo 40 del reglamento interno de presupuesto de la empresa, el cual habla del recaudo, establece: “los ingresos y recursos de la empresa

<sup>58</sup> Basado en el procedimiento recaudo de ingresos P-GFF-02 de Empoduitama S.A. E.S.P.

listados diarios a través del sistema. Genera listado de recaudo.	serán recaudados exclusivamente por la tesorería, que será la responsable de recaudar, pagar las deudas y compromisos.”, teniendo en cuenta lo anterior esta actividad debe ser desarrollada únicamente por el tesorero general de la empresa en quien únicamente recae la responsabilidad del procedimiento. También, es necesario dejar por separado las actividades relacionadas con el procesamiento de los archivos planos y la de generar el listado diario de recaudo; ya que en estas actividades se debe tener en cuenta algunos documentos que deben ser mencionados, para el óptimo desempeño de las actividades. Y también hace falta mencionar cuando se genera el comprobante de recaudo.
2. realiza la interface de recaudo y valida la información y pasa a tesorería.	Establecer una redacción de la actividad más específica, dejando en claro que se tiene en cuenta para hacer la interface de recaudo y si se genera algún registro o imprime algún documento.
3. verifica la interface de recaudo presupuestal y contablemente frente al estado diario de tesorería y firma el comprobante de recaudo.	Hace falta incluir la actividad de archivo de los documentos, la cual da por finalizado el procedimiento.

*Tabla 3. Revisión de las actividades procedimiento recaudo de ingresos prestación de servicios públicos domiciliarios.  
Fuente: Lida Yanira Chia León.*

### **b) Ingresos por convenios, contratos y otros.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. el subgerente general presenta cuentas de cobro ante la entidad para la cual se suscribió convenio o contrato.	
2. la entidad responsable del pago, realiza la transferencia según lo pactado en el convenio o contrato, o el servicio prestado.	En esta actividad, sería más conveniente, que el tesorero general verificara que la entidad responsable del pago haya realizado la transferencia según lo pactado en el convenio o contrato.



3. auxiliar de tesorería, emite recibo de caja y realiza el registro en el sistema	Falta dejar por escrito el tipo de registro que se hace y si este tiene documento impreso.
4. el tesorero general verifica el ingreso correspondiente.	Falta incluir, que el tesorero firma el comprobante o documento correspondiente.
5. el auxiliar administrativo verifica y archiva según lineamientos de TRD.	

Tabla 4. Revisión de las actividades procedimiento recaudo de ingresos por convenios, contratos y otros. Fuente: Lida Yanira Chia León.

### 6.3.1.2. Pago de cuentas.<sup>59</sup>

En este procedimiento, se pagan las cuentas correspondientes a: contratos de obra y contribuciones al municipio, contratos de consultorías, asesorías, prestación de servicios y mantenimiento, pago de nómina y vacaciones, contratos de suministros, pago de prestaciones sociales, entre otros.

Para la revisión de este procedimiento se han tenido en cuenta los siguientes procedimientos:

- Causación y pago de cuentas.
- Ejecución presupuestal y pago de nómina.
- Causación y pago de gastos fijos.

Así que, se revisaran solamente las actividades relacionadas con la responsabilidad y funciones de la dependencia de Tesorería, ya que en estos procedimientos también se incluyen las actividades de la dependencia de contabilidad y presupuesto, por lo tanto, las actividades correspondientes a la tesorería son: el pago de cuentas, el pago de nómina y el pago de gastos fijos.

Por lo anterior, se han identificado las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
1. El auxiliar de tesorería recibe la cuenta por pagar, con sus soportes y la pasa al tesorero general.	Se debe especificar que la firma de recibido debe ser hecho por detrás de la cuenta por pagar y debe contener la fecha y hora.
2. El tesorero general verifica y firma "lista de chequeo de causación y pago de cuentas F-GFF-11" si encuentra	Esta actividad es innecesaria para este procedimiento, porque teniendo en cuenta las actividades de causación de

<sup>59</sup> Basado en los procedimientos de causación y pago de cuentas P-GFF-04, ejecución presupuestal y pago de nómina P-GFF-10 y causación y pago de gastos fijos P-GFF- 13 de Empoduitama S.A. E.S.P.

<p>inconsistencias, la devuelve. Si no, confirma disponibilidad de recursos en bancos y decide la cuenta bancaria a afectar.</p>	<p>cuentas, el auxiliar administrativo financiero, verifica que todos los documentos exigidos estén completos y sean correctos, el cual cuya responsabilidad es del supervisor y/o interventor del contrato, además, el auxiliar de contabilidad también tiene la responsabilidad de verificar que todos los documentos estén completos, para lo cual la dependencia de tesorería solamente es responsable del pago de las cuentas. Teniendo en cuenta, que cada cuenta por pagar debe llegar a la dependencia de tesorería firmada y autorizada para el pago por las partes responsables. En esta actividad debe quedar solamente, que el tesorero confirme la disponibilidad de recursos y decida la cuenta bancaria a afectar para el pago.</p>
<p>3. el auxiliar de tesorería registra en el módulo de tesorería el pago y genera el comprobante de egreso, si el pago corresponde a recursos de convenios realiza los descuentos de ley y pasa para firma del tesorero general.</p>	<p>Es importante establecer cómo y que se necesita para cada tipo de registro, teniendo en cuenta el concepto de pago, ya sea para contratos de obra, pago de nómina y vacaciones, prestaciones sociales, entre otros pagos.</p>
<p>4. el tesorero general revisa y firma el comprobante de egreso.</p>	<p>Especificar que debe tener en cuenta a la hora de verificar que el registro este bien hecho.</p>
<p>5. el tesorero general realiza la transferencia bancaria en caso de eventualidad se genera cheque.</p>	<p>Incluir la actividad imprimir el soporte de pago o transferencia.</p>
<p>6. archiva el comprobante de egreso con sus respectivos soportes, según tabla de retención documental.</p>	<p>Anexar la actividad de revisar que el comprobante este firmado por el tesorero general.</p>

*Tabla 5. Revisión de las actividades procedimiento pago de cuentas. Fuente: Lida Yanira Chia León.*

### **6.3.1.3. Conciliaciones bancarias.<sup>60</sup>**

Este procedimiento tiene como objetivo, confrontar los saldos de los extractos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.

<sup>60</sup> Basado en el procedimiento conciliaciones bancarias P-GFF-06

Para este procedimiento se han identificado las siguientes actividades:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. el auxiliar de tesorería recibe los extractos bancarios.	
2. el auxiliar de tesorería identifica notas débito y notas crédito y las registra en el sistema integrado de la empresa. Imprime y radica ante el auxiliar administrativo de presupuesto y contabilidad.	Se debe establecer el tiempo máximo para radicar las notas débito y notas crédito y se debe mencionar que se debe hacer en caso de que no se hayan radicado la totalidad de notas débito y notas crédito.
3. el auxiliar de tesorería imprime libros auxiliares de bancos alimentados en el sistema integrado de la empresa.	Incluir: descargar los registros de cada cuenta de bancos en Excel, para facilitar el desarrollo de la conciliación.
4. el auxiliar de tesorería confronta los registros de los extractos bancarios con los libros auxiliares.	
5. el auxiliar de tesorería establece diferencias. Si las hay, realiza los registros respectivos y elabora e imprime la conciliación bancaria, con sus respectivos soportes.	Incluir actividades que faltan, como: revisar soportes para la identificación de partidas conciliatorias, establecer que registro se debe realizar para cada tipo de partida identificada o por identificar y qué hacer cuando una partida en conciliación es difícil de identificar.
6. el tesorero general, recibe, revisa y verifica la información. Solicita a las entidades bancarias aclaraciones, ajustes y soportes de cifras en conciliación, a que haya lugar.	Esta actividad debe estar incluida en la actividad anterior, antes de que el comprobante de conciliación este generado, para los cual el tesorero general pedirá al auxiliar de tesorería una relación de los valores por identificar (formato partidas por identificar), para solicitar las aclaraciones al banco respectivo.
7. el tesorero general tiene en cuenta que en caso de partidas conciliatorias correspondientes a consignaciones efectuadas de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo donde no se discrimina: Código, usuario o valor del servicio. Se verifica la consignación frente al extracto, si esta coincide se procede a identificar el suscriptor e	

<p>ingresar el respectivo pago al módulo de recaudos lo correspondiente a cada servicio. Para el caso de servicio de aseo se procede a hacer la transferencia a la respectiva cuenta. Si no concuerda se dará plazo de seis (6) meses para la reclamación, de no hacerse se contabilizará como otros ingresos. Se debe informar al usuario la política: “En caso de pago por otro medio diferente a los establecidos por la empresa, EMPODUITAMA S.A ESP. No se hará responsable del valor consignado.”</p>	
<p>8. el tesorero general firma aprobando la conciliación bancaria.</p>	<p>Antes de esta actividad, el auxiliar administrativo debe tener en cuenta otras actividades importantes para el buen desarrollo del procedimiento: se debe implementar la utilización de una tabla en Excel (formato NB x reversar) donde se relacionen las notas bancarias que se deben reversar en el siguiente mes o cuando las partidas conciliatorias sean identificadas. Luego de esta actividad se verifica que los saldos en extracto y en libros auxiliares sean iguales y se genera el comprobante de conciliación bancaria a través del sistema, para luego pasarlo al tesorero general para revisión y firma.</p>
<p>9. el auxiliar de tesorería archiva según Tabla de Retención Documental.</p>	<p>Archiva los documentos una vez verifica que el tesorero general haya firmado el comprobante de conciliación.</p>

*Tabla 6. Revisión por actividad procedimiento conciliación bancaria. Fuente: Lida Yanira Chia León.*

### **6.3.2. Documentación de ajustes y elaboración de diagramas de flujo.**

Teniendo en cuenta la teoría consultada y las observaciones dadas a cada procedimiento de la dependencia de tesorería en el punto anterior, se procede a hacer los ajustes pertinentes a cada procedimiento utilizando el formato ya establecido por la Empoduitama S.A. E.S.P.

Es importante mencionar el contenido del formato utilizado por la empresa, cuyos aspectos están orientados según la normatividad vigente.

Estos aspectos son:

- Título del proceso
- Título del procedimiento
- Código
- Versión
- Fecha
- Pagina
- Objetivo
- Alcance
- Cambios efectuados
- Definiciones y abreviaturas
- Referencias
- Políticas de operación (si aplica)
- Desarrollo
- Anexos
- Fecha y cargo de reviso y aprobó

Adicionalmente a los aspectos anteriormente mencionados, cabe resaltar la importancia y necesidad de describir el procedimiento mediante diagramas de flujo, ya que son una herramienta útil para mostrar de una forma más clara y específica cada actividad, decisión, responsabilidad y resultado del procedimiento.

Como se mencionó anteriormente, para el ajuste y documentación de las actividades relacionadas con las funciones y responsabilidad de la dependencia de tesorería, se han tenido en cuenta los procedimientos donde la tesorería presenta alguna responsabilidad, basada en el reglamento interno de presupuesto de la empresa donde establece:

“art. 39. Responsabilidad: en la empresa existirá una única tesorería, que será la responsable del recaudo, del pago de las deudas y compromisos. El pago de las obligaciones presupuestales se hará mediante órdenes de pago, giros directos, nóminas y demás instrumentos legales que afecten los recursos de la empresa de

conformidad con las autorizaciones contenidas en el programa anual Mensualizado de caja – PAC.”<sup>61</sup>

Por lo anterior, los procedimientos relacionados a la tesorería de la empresa son:

- Recaudo de ingresos (ANEXO C)
- Pago de cuentas (ANEXO D)
- Conciliaciones bancarias (ANEXO E), formato de NB x Reversar (ANEXO F), formato estado conciliación bancaria (ANEXO G).

Así como las actividades de cada procedimiento fueron revisadas con base a los procedimientos ya mencionados, el objetivo, alcance y demás componentes también se han ajustado. Información que está contenida en el anexo correspondiente.

#### **6.4. Administración del riesgo**

La administración del riesgo comprende el conjunto de elementos de control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo contribuye a que la entidad consolide su sistema de control interno y a que se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.<sup>62</sup>

Por lo anterior, la metodología o proceso para el adecuado manejo de los riesgos para favorecer el desarrollo y crecimiento de la entidad está compuesto por los siguientes elementos:

- Contexto estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Políticas de administración de riesgos

---

<sup>61</sup> EMPODUITAMA S.A. E.S.P. Reglamento interno de presupuesto. Capítulo XI Tesorería. Art. 39.

<sup>62</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de control interno y racionalización de trámites. Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C. Cuarta edición. 2011. Pg. 15

## PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



Ilustración 5: Proceso para la administración del riesgo. Guía para la administración del riesgo. DAFP

### 6.4.1. Contexto estratégico

El contexto estratégico son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.<sup>63</sup>

Las condiciones del entorno pueden estar dadas por situaciones de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal. Las condiciones internas pueden estar relacionadas con la estructura, cultura organizacional, modelo de

<sup>63</sup> Ibid. Pg. 20

operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la entidad.

Los contextos pueden ser:<sup>64</sup>

- **Contexto estratégico:** Se define como la relación existente entre la organización y su entorno, la cual debe ser valorada a partir de la matriz DOFA. En este contexto, también deben ser identificados todos los interesados de la organización tanto internos como externos.
- **Contexto organizacional:** Este contexto hace referencia a la definición de las políticas, objetivos y metas de la organización. La importancia de tener claramente definidos los objetivos radica en poder relacionarlos con los eventos de riesgo y así conocer el impacto que podría tener para la organización la materialización de un evento de riesgo.
- **Contexto de administración de riesgos:** Cuando el trabajo no es realizado a nivel corporativo sino que se escala a procesos o actividades se debe establecer para estas últimas las políticas, objetivos, alcance y estrategias.

El contexto definido para la dependencia de tesorería de Empoduitama S.A. E.S.P. es el contexto estratégico, ya que a través de la Matriz DOFA se tiene en cuenta la relación existente entre la organización y su entorno.

ANEXO H. Contexto estratégico

#### **6.4.2. Identificación de riesgos.**

Este aspecto tiene como finalidad “conocer los eventos potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización y por lo tanto el cumplimiento de su misión”. Para el caso de la dependencia de tesorería se identificarán los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos propios de esta de manera general y por procedimiento.

Para esto, se busca establecer los agentes generadores del riesgo, causas y las consecuencias de su ocurrencia.

---

<sup>64</sup> UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. Instructivo elaboración mapa de riesgos. Pg. 2.



Para la identificación de los riesgos de la dependencia de tesorería, los métodos utilizados fueron: la revisión de las actividades de los procedimientos recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias, la Matriz DOFA y la Matriz de estrategias. Así como el formato de identificación de riesgos establecido por la empresa (F-GFF-07), el cual está compuesto por los siguientes ítems:

<b>Proceso:</b>	Menciona cada uno de los procedimientos de la dependencia de tesorería: recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias.
<b>Objetivo:</b>	Menciona el objetivo relacionado a cada procedimiento de la dependencia de tesorería.
<b>Riesgos:</b>	Se determina que puede suceder. Se definen los posibles eventos de riesgos que pueden aparecer en el desarrollo de las actividades del proceso. “la redacción del evento puede comenzar con palabras como falta, incumplimiento, omisión, retrasos, colapso, o utilizando adjetivos calificativos asociados a alguna actividad del proceso, tales como, inadecuado, inoportuno, etc.” <sup>65</sup>
<b>Descripción:</b>	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
<b>Causas:</b>	Establecer, ¿cómo y por qué puede suceder? El riesgo. Son los medios, eventos y agentes generadores del riesgo.
<b>Efectos</b>	Se deben establecer los efectos que traería para la dependencia la ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados. “generalmente las consecuencias se dan sobre las personas, los bienes tangibles o intangibles. El listado de consecuencias debe ser claro y completo ya que esta información facilitara el proceso de análisis de los riesgos.” <sup>66</sup>

Tabla 7. Explicación contenido formato F-GFF-07 Identificación de riesgos. Fuente: Lida Yanira Chia León.

## ANEXO I.

Los riesgos identificados por procedimiento en la dependencia de tesorería son:

<sup>65</sup> *Ibíd.* Pg. 3

<sup>66</sup> *Ibíd.* Pg. 5

<b>Procedimiento</b>	<b>Riesgo Identificado</b>
Recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias.	Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.
Recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias.	Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.
Recaudo de ingresos	Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.
	Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.
Pago de cuentas.	Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.
	Cuentas contables afectadas de manera deficiente.
	Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.
Conciliaciones bancarias	Información y documentación soportada de forma ineficiente.
	Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.
	Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.
	Dificultad para identificar partidas conciliatorias

Tabla 8. Riesgos identificados. Fuente: Lida Yanira Chia León.

### 6.4.3. Análisis de riesgos

Este aspecto tiene como fin medir en términos de probabilidad de ocurrencia y el impacto de la consecuencia los riesgos a los que se encuentra expuesta la dependencia de tesorería de Empoduitama S.A. E.S.P.

El análisis de riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Se debe definir la escala de probabilidad y de impacto que se tendrá en cuenta para llevar a cabo la evaluación de los riesgos identificados previamente en todos los procedimientos de la dependencia.

La escala definida debe contener las clasificaciones que se consideren pertinentes para describir de forma completa y clara tanto los efectos como la frecuencia de ocurrencia de los riesgos.

La escala definida puede ser:<sup>67</sup>

- **Cualitativa:** las escalas son descriptivas y no contiene ninguna referencia numérica. Las escalas deben ser claras y contener todos los factores que deban ser evaluados en la organización para asignar la clasificación.
- **Semicuantitativa:** se combinan las descripciones con valores que permiten priorizar las escalas definidas buscando una mayor exactitud en las valoraciones realizadas.
- **Cuantitativa:** a la escala se le asignan valores numéricos que establecen la magnitud de las pérdidas o el nivel de frecuencia con el que se presenta un evento. Estos datos son obtenidos a partir de estimaciones, análisis estadísticos, entre otros.

La escala que se tendrá en cuenta para evaluar los riesgos es Semicuantitativa, ya que, los riesgos serán valorados por medio de valores numéricos y clasificación descriptiva.

#### **6.4.3.1. Probabilidad de ocurrencia del riesgo**

Para evaluar los riesgos hay que calificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo teniendo en cuenta la escala definida; la probabilidad es entendida como “una medida de la verosimilitud estimada de que el riesgo se materialice en un quebranto. Aquí se debe considerar la frecuencia con la que teóricamente podrían llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos, en función de las evidencias históricas que puedan existir y de juicios expertos”<sup>68</sup>

Por lo anterior, para calificar la ocurrencia de los riesgos se tiene en cuenta la tabla de probabilidad dada por el departamento administrativo de la gestión pública en la guía de administración del riesgo.

---

<sup>67</sup> *Ibíd.* Pg. 6

<sup>68</sup> RODRIGUEZ. M, PIÑEIRO. C, LLANO .P. Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. Revista atlántica de economía. Volumen 2. 2013. Sin Pg.

<b>TABLA DE PROBABILIDAD</b>			
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Tabla 9. Tabla de probabilidad. Fuente: DAFP, Guía para la administración del riesgo. Versión 4. Pg. 28.

Además, se aplican valores numéricos de calificación a cada descriptor: si la probabilidad de ocurrencia es rara 0,5, si es improbable 1, si es posible 2, si es probable 3, si es casi seguro 4.

#### **6.4.3.2. Impacto del riesgo.**

El impacto del riesgo está definido como las consecuencias o efectos que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Para calificar la magnitud de impacto del riesgo, se tienen en cuenta los siguientes niveles de calificación dados por el DAFP, en la guía para la administración del riesgo:

<b>TABLA DE IMPACTO</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendrá medianas consecuencias o efectos sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso

Tabla 10. Tabla de impacto. Fuente: DAFP. Guía para la administración del riesgo. Versión 4. Pg. 28.

Los valores asignados a cada descriptor de impacto de riesgo son: si el impacto es insignificante 10, si es menor 20, si es moderado 40, si es mayor 80 y si es catastrófico 160.

### 6.4.3.3. Evaluación del riesgo

Una vez se han establecidos los criterios de calificación del riesgo tanto de probabilidad como de impacto, se continua con la evaluación de los riesgos identificados el cual permitirá conocer el grado de exposición de la entidad, para distinguir entre aquellos riesgos que pueden ser aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y así fijar las pautas o acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la evaluación de los riesgos, se tiene en cuenta la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, establecida por el DAFP en la guía de administración del riesgo. Esta matriz permitirá presentar la magnitud de las consecuencias y posibilidad de ocurrencia a través de un análisis cualitativo y además se establecen los valores dados a cada descriptor de impacto y probabilidad para un análisis cuantitativo.

#### Matriz de evaluación del riesgo (P x I)

Impacto / Probabilidad		Insuficiente	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		10	20	40	80	160
Raro	0,5	5 B	10 B	20 B	40 M	80 A
Improbable	1	10 B	20 B	40 M	80 A	160 A
Posible	2	20 B	40 M	80 A	160 A	320 E
Probable	3	30 M	60 M	120 A	240 E	480 E
Casi seguro	4	40 M	80 A	160 A	320 E	640 E
<b>B</b>	Zona de riesgo baja: asumir el riesgo					
<b>M</b>	Zona de riesgo moderada: asumir el riesgo, reducir el riesgo.					
<b>A</b>	Zona de riesgo alta: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.					
<b>E</b>	Zona de riesgo extrema: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.					

Tabla 11. Matriz de evaluación del riesgo. Basada en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos del DAFP. Guía para la administración del riesgo. Versión 4 Pg. 31.

El primer análisis del riesgo, se denomina riesgo inherente y se define como “aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.”<sup>69</sup>

<sup>69</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA. Guía para la administración del riesgo. Versión 4. Pg. 32

## Calificación del riesgo inherente

Según la matriz de evaluación el resultado obtenido para la dependencia de tesorería es el siguiente:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona	Medidas de respuesta
Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	Casi seguro	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.	probable	mayor	extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	posible	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.	probable	mayor	extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	improbable	menor	baja	Asumir el riesgo
Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	probable	menor	moderada	Asumir, reducir el riesgo.
Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	probable	menor	moderada	Asumir, reducir el riesgo.
Información y documentación soportada de forma ineficiente	probable	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	Casi seguro	insignificante	moderada	Asumir, reducir el riesgo.

Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.	Casi seguro	mayor	extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Dificultad para identificar partidas conciliatorias.	Casi seguro	mayor	Extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo

Tabla 12. Calificación del riesgo inherente. Fuente: Lida Yanira Chia León, basada en la tabla de análisis del riesgo de la guía de administración del riesgo del DAFP. Versión 4. Pg. 31.

#### 6.4.4. Valoración del riesgo

Este aspecto tiene como fin valorar los riesgos una vez han sido evaluados, para lo cual se confrontan los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, todo esto para establecer prioridades para su manejo y para la fijación de las políticas.

Es necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, para obtener información para efectos de tomar decisiones.<sup>70</sup>

Por lo tanto, es necesario clasificar los controles así:<sup>71</sup>

- **Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

#### Identificación de controles existentes.

RIESGO	CONTROLES	TIPO DE CONTROL
Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	No tiene control asignado	

<sup>70</sup> Ibid. Pg. 32

<sup>71</sup> Ibid. Pg. 33

Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.	Archivar los documentos según TRD como actividad que finaliza cada proceso.	preventivo
Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	Revisión mensual de los movimientos de la cuenta 240720.	correctivo
Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.	Información de los sitios autorizados contenida en el respaldo de la factura.	Preventivo
Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	Solicitud de revisión del sistema cada vez que presenta fallas.	correctivo
Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	preventivo
Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	preventivo
Información y documentación soportada de forma ineficiente	No tiene control asignado	
Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	. Solicitud a los bancos del envío de los extractos a tiempo. . Descarga de movimientos a través de la página web de acceso a la cuenta bancaria.	Preventivo Correctivo
Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	preventivo
Dificultad para identificar partidas conciliatorias.	Se solicita a las entidades bancarias aclaraciones, ajustes y soportes de cifras en conciliación a que haya lugar.	Preventivo y correctivo

Tabla 13. Identificación de controles existentes. Fuente: Lida Yanira Chia León.

### Verificar efectividad de los controles

Una vez identificados los controles existentes para prevenir y corregir el riesgo, es importante verificar la efectividad de estos para minimizar el riesgo, si están documentados y si se están aplicando en la actualidad. Para esto se tiene en



cuenta un análisis cuantitativo que permitirá establecer los desplazamientos del riesgo sobre la matriz evaluación de evaluación del riesgo.

Por lo tanto, para calificar los controles se tiene en cuenta los cuadros orientadores de ponderación, propuestos por el DAFP, en la Guía para la administración del riesgo.

PÁRAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.			15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.			15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.			25
	TOTAL			100
RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS			
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO		
Entre 0-50	0	0		
Entre 51-75	1	1		
Entre 76-100	2	2		

Ilustración 6: Cuadros de ponderación de los controles. Fuente: DAFP. Guía para la administración del riesgo. Versión 4. Pg. 34.

Por lo anterior, para la ponderación de la calificación y evaluación del riesgo junto con los controles identificados para disminuir el riesgo se crea el formato de calificación efectividad de los controles. ANEXO J.

### Establecer prioridades de tratamiento

Según la ponderación de la calificación y evaluación del riesgo con los controles basado en los parámetros de herramientas para ejercer el control y seguimiento al riesgo, el resultado obtenido se conoce como tratamiento del riesgo, ya que en los

parámetros de calificación se han tenido en cuenta la selección de varias opciones para modificar los riesgos a través de la implementación de varias acciones. Por lo tanto el riesgo tendrá un nuevo desplazamiento por la matriz de evaluación y así determinar las opciones de tratamiento del riesgo.

Opciones de tratamiento del riesgo:<sup>72</sup>

- **Evitar el riesgo:** tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- **Reducir el riesgo:** implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles.
- **Compartir o transferir el riesgo:** reduce su efecto a través del respaldo de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o contratos a riesgo compartido.
- **Asumir un riesgo:** luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Por lo anterior, antes de valorar los riesgos después de los controles y conocer el riesgo residual el cual se “define como aquel permanece después que la dirección desarrollo sus respuestas a los riesgos”<sup>73</sup> se elabora el formato de resultados de la calificación efectividad de los controles. ANEXO K.

La valoración del riesgo, teniendo en cuenta los resultados de la calificación de la efectividad de los controles y haciendo los cruces en la matriz de evaluación del riesgo se tiene que:

---

<sup>72</sup> Ibid. Pg. 35

<sup>73</sup> Ibid. Pg. 36.

### Calificación del riesgo residual

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona	Medidas de respuesta
Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	Casi seguro	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.	posible	mayor	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	posible	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.	probable	mayor	extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	improbable	menor	baja	Asumir el riesgo
Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	Improbable	menor	Baja	Asumir el riesgo.
Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	improbable	menor	Baja	Asumir el riesgo.
Información y documentación soportada de forma ineficiente	probable	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	probable	insignificante	moderada	Asumir, reducir el riesgo.
Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma	Casi seguro	moderado	alta	Reducir, evitar, compartir o

deficiente.				transferir el riesgo
Dificultad para identificar partidas conciliatorias.	Casi seguro	mayor	Extrema	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo

Tabla 14. Calificación del riesgo residual. Fuente: Lida Yanira Chia León, basado en la tabla de análisis del riesgo de la Guía de Administración del Riesgo del DAFP. Versión 4. Pg. 31.

#### 6.4.5. Elaboración mapa de riesgos

Después de evaluar y valorar los riesgos, se procede a realizar el mapa de riesgos de la dependencia de tesorería de Empoduitama, entendiendo que un mapa de riesgos es “una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso proyecto o programa.”<sup>74</sup>

Por consiguiente se crea el formato mapa de riesgos por proceso. ANEXO L.

Este mapa contempla para su seguimiento, los riesgos evaluados antes de controles y valorados con controles, las opciones de manejo, las acciones necesarias, tiempo de ejecución, responsables e indicadores para medir la efectividad de las acciones tomadas y la reducción del riesgo existente.

#### 6.5. Presentación ante comité de control interno

Para cumplir con el objetivo general “optimización de los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa de servicios públicos domiciliarios EMPODUITAMA S.A. E.S.P.”, se requiere presentar ante comité de coordinación y control interno los resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo para que sean valorados y tenidos en cuenta como soluciones de mejora.

Por lo tanto, se hizo la solicitud de revisión y respuesta del trabajo realizado ante el tesorero general, entregando los siguientes documentos:

<sup>74</sup> Ibid. 38

- Matriz DOFA.
- Matriz de estrategias.
- Propuesta de ajuste del procedimiento recaudo de ingresos.
- Propuesta de ajuste del procedimiento pago de cuentas.
- Propuesta de ajuste del procedimiento conciliación bancaria.
- Identificación de riesgos.
- Mapa de riesgos.

Esta solicitud se relaciona en el ANEXO M.

Por lo anterior, el tesorero general dando respuesta a la solicitud enviada, expreso que:

“Los documentos que fueron radicados en esta entidad, ya se encuentran en esta dependencia para revisión por parte del comité de control interno, quien tomara en cuenta las sugerencias dadas por usted y llegando a un acuerdo serán incluidos dentro del sistema de gestión integral en el área de tesorería.” ANEXO N.

Entonces, el tesorero general como jefe encargado de la dependencia de tesorería revisara los documentos entregados, para establecer si es pertinente implementar los cambios propuestos, de ser así, los presentara ante comité de control interno de la empresa, dejando en claro la importancia de la implementación de los ajustes propuestos. El comité de control interno decidirá si los ajustes propuestos pueden ser incluidos dentro del sistema de gestión integral de la dependencia de tesorería y definirá los responsables del seguimiento de las acciones de mejora propuestas.

## 7. CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de este trabajo y el análisis DOFA, se pudo identificar las debilidades y amenazas que actualmente presenta la dependencia de tesorería, siendo estas causantes de factores que ponen en riesgo el logro de los objetivos de la dependencia. También, se han identificado las fortalezas y oportunidades, que aunque no son muchas, son factores importantes para establecer estrategias que permitan minimizar los factores de riesgo identificados.
- Aunque actualmente los procedimientos de la dependencia de tesorería están definidos y documentados en el sistema integral de gestión implementado por la empresa, se requiere de constante revisión e implementación de acciones de mejora con el fin de identificar aquellas actividades innecesarias y/o faltantes para el logro de los objetivos propuestos.
- la descripción de las actividades de los procedimientos de la dependencia de tesorería a través de diagramas de flujo, permite detallar específicamente que se debe hacer, como se debe hacer, para que se debe hacer y quien es el responsable de cada procedimiento, con el fin de que los objetivos sean cumplidos.
- Con la elaboración del mapa de riesgos de los procedimientos propios de la dependencia de tesorería, se identificaron los riesgos junto con sus causas y consecuencias para el desarrollo de las actividades de tesorería; permitiendo ser evaluados teniendo en cuenta controles existentes, dando por resultado que la dependencia de tesorería se encuentra en estado de alerta, ya que la mayoría de los riesgos identificados están en zona de riesgo alta y extrema.

## 8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al jefe responsable de la dependencia de tesorería (tesorero general) y al responsable del proceso “gestión del recurso físico y financiero” (subgerente financiero), prestar atención a los resultados encontrados en el desarrollo de este trabajo, ya que no son resultados del todo favorables y que pueden traer consecuencias importantes para el logro de los objetivos tanto del procedimiento en general así como de los objetivos de la dependencia.
- Se recomienda al grupo encargado del control interno de la empresa evaluar los resultados y propuesta de ajuste de los procedimientos de la dependencia de tesorería expuestos en este trabajo, con el fin de propender por la mejora continua y el logro de los objetivos propuestos.

## 9. BIBLIOGRAFIA

ABELLO, Rene F. AYR GESTIÓN. El Normograma, ¿Qué es, para que sirve, como estructurarlo y como usarlo? disponible desde internet en: <http://ayrgestion.com/index.php/publicaicones/editorial/128-rene-francisco-abello>

ARIAS, Jazmín. Gil Diana. Tesis “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS FACTURAS DE PROVEEDORES EN METROKIA S.A.” análisis DOFA. Universidad de la Salle. Bogotá, D.C. 2011.

AMAYA, C. Jailer. EL METODO DOFA, UN METODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNOSTICO DE VULNERABILIDAD Y PLANEACION ESTRATEGICA. ¿Qué es el análisis DOFA? Colombia. 2010.

CONSEJO DE SEGURIDAD VIAL. Unidad de control interno y valoración del riesgo institucional. Metodología para elaborar manual de procedimientos. Costa Rica.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Ley 87 (29 de Noviembre de 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1993. N°. 41120.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 943 (21 de Mayo de 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Diario oficial. Bogotá, D.C., 2014. N° 49158.



COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Manual Interno del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. disponible desde Internet en: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual tecnico meci](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/biblioteca-virtual/gestion-desempeno-institucional-meci-y-modelo-integrado-de-planeacion/manual_tecnico_meci)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 142 (11 de Julio de 1994). Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1994. N° 41433.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 1537 (26 de Julio de 2001). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Bogotá, D.C., 1993.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2482 (3 de Diciembre de 2012). Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2012. N° 48634.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 872 (30 de Diciembre de 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2003. N° 45418.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 1599 (20 de Mayo de 2005). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2005. N° 45920.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Dirección de control interno y realización de trámites. Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C., Cuarta edición. 2011.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 4110 (09 de Diciembre de 2004). Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública. Diario oficial. Bogotá, D.C. 2004. N° 45761.

EMPODUITAMA S.A. E.S.P. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG – V2, Procedimientos administración del riesgo.

EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE DUITAMA EMPODUITANA S.A.S E.S.P. <http://www.empoduitama.com>

GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC-ISO/TR 10013. Directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad. Bogotá, D.C. 2002.

HERNANDEZ O. Carlos. ANALISIS ADMINISTRATIVO TECNICAS Y MÉTODOS. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Primera edición. 2007.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS SISTEMATIZADAS LTDA HAS SQL SOFTWARE. Tesorería manual del usuario. Bogotá.

LABORATORIO DE ECOLOGIA Y EVOLUCION. Teoría general de sistemas. Disponible desde internet en: [http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECOLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECOLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf)

MORA, Milton. La teoría contingencial en la administración. Universidad del valle.

OLSINA, Francisc. Gestión de Tesorería Optimizando los flujos monetarios. Barcelona: Profit editorial, 2009. disponible desde Internet en: [https://books.google.com.co/books?id=YDc\\_DT6pRnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YDc_DT6pRnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

PINDADO G, Julio. Gestión de Tesorería en la Empresa. Teoría y aplicaciones prácticas. Salamanca, España Ediciones Universidad Salamanca, 2001. Disponible desde Internet en: <https://books.google.com.co/books?id=wB1P0yOZhvwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

RODRIGUEZ, M. PIÑEIRO, C. LLANO, P. Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. Revista atlántica de economía. Volumen 2. 2013.

UNR. Análisis de sistemas. Teoría general de sistemas. 201. Disponible desde internet en: <http://www.fceia.unr.edu.ar/asist/intro-tgs-t.pdf>.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. Instructivo elaboración mapa de riesgos. Disponible desde internet en: <http://www.unipacifico.edu.co/sigcalidad/pd4102.pdf>

## 10. ANEXOS

**ANEXO A**

**ANALISIS DOFA**

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS EMPODUITAMA S.A.  
E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE  
TESORERÍA.**

<b>ANALISIS DOFA</b>		
	<b>POSITIVOS para alcanzar el objetivo</b>	<b>NEGATIVOS para alcanzar el objetivo</b>
<b>ORIGEN INTERNO</b> Atributos de la empresa	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software especializado.</li> <li>• Red de intranet.</li> <li>• Documentación necesaria.</li> <li>• Compromiso y buena actitud del personal asignado a esta dependencia.</li> <li>• Apoyo de otras dependencias hacia las actividades de tesorería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con personal suficiente para las funciones de archivo de la dependencia.</li> <li>• Rotación constante del personal encargado del cargo de auxiliar administrativo de tesorería.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de control interno y auditoría para la revisión de los procedimientos de la dependencia.</li> <li>• Dificultad para identificar partidas conciliatorias.</li> </ul>
<b>ORIGEN EXTERNO</b> Atributos del ambiente	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo hacia los procesos por parte de capacitaciones y asesorías externas.</li> <li>• Convenios bancarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones de las entidades que ejercen el control y vigilancia.</li> <li>• Recaudo del servicio prestado por parte de entidades sin tener convenio con Empoduitama.</li> </ul>

**ANEXO B**

**MATRIZ DE ESTRATEGIAS**


**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS EMPODITAMA S.A. E.S.P.  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>		
	<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>DEBILIDADES (INTERNO)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software especializado.</li> <li>• Red de intranet.</li> <li>• Documentación necesaria.</li> <li>• Compromiso y buena actitud del personal de la dependencia.</li> <li>• Apoyo de otras dependencias hacia las actividades de tesorería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con personal suficiente para las funciones de archivo de la dependencia.</li> <li>• Rotación constante del personal encargado del cargo de auxiliar administrativo de tesorería.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de control interno y auditoría para la revisión de los procedimientos de la dependencia.</li> <li>• Dificultad para identificar partidas conciliatorias.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (EXTERNO)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo hacia los procesos por parte de capacitaciones y asesorías externas.</li> <li>• Convenios bancarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos y procedimientos, para evitar actividades innecesarias y mejorar la eficiencia y eficacia en cada procedimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las capacitaciones que se imparten por las diferentes entidades en temas de tesorería.</li> <li>• Actualizar procedimientos relacionados a la dependencia de tesorería.</li> <li>• Solicitar personal necesario.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (EXTERNO)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones de las entidades que ejercen el control y vigilancia de la entidad.</li> <li>• Entidades recauden los pagos de los servicios sin tener convenios con la empresa o bancos autorizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos y procedimientos, indicando el tiempo máximo requerido según los cronogramas de presentación de informes para el desarrollo y entrega de documentos a la dependencia de contabilidad y presupuesto.</li> <li>• Formular una política de operación para las entidades no financieras que quieran firmar convenios para el recaudo del pago de los servicios prestados por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir comunicados informativos a los usuarios del servicio prestado sobre las entidades permitidas para recibir el pago de los servicios prestados por la empresa.</li> </ul>



**ANEXO C**

**RECAUDO DE INGRESOS**

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG-V2	PROCEDIMIENTO RECAUDO DE INGRESOS	
	PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	CÓDIGO: P-GFF-02	VERSIÓN:
		FECHA:	PÁGINA: 73 DE 129

### 1. OBJETIVO

Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODUITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.

### 2. ALCANCE

El procedimiento comienza con la facturación del servicio prestado (generación de los listados diarios de recaudo) o la protocolización del convenio o contrato y termina con el registro del ingreso en el sistema Y archivo del comprobante de ingresos.

### 3. CAMBIOS EFECTUADOS

No. VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
0	Procedimiento emitido en versión 0 para revisión y ajustes.	02-03-2009
1	Procedimiento de prueba emitido en versión 0 adoptado mediante Resolución No. 264 para implementación.	18-05-2009
2	Procedimiento emitido en versión 1 adoptado para implementación mediante Resolución No. 039	08-02-2010
3	Revisión y ajuste general del procedimiento por actualización del Sistema Integrado de Gestión y adopción del decreto 1072 de 2015.	10-05-2017
4	<p>Revisión y propuesta de ajuste por parte de la estudiante de contaduría pública de la universidad UPTC, en el transcurso de la práctica empresarial en el cargo de auxiliar administrativo de tesorería en la empresa, quien en el desarrollo y observación de las actividades en este procedimiento, establece la importancia de recalcar la responsabilidad en el proceso, donde el reglamento interno de presupuesto de la empresa en el capítulo XI de la tesorería dice:</p> <p>“en la empresa existirá una única tesorería, que será la responsable del recaudo, del pago de las deudas y compromisos”.</p> <p>Por lo tanto se modifica la responsabilidad de la actividad 1 dejando como único responsable de esta actividad al tesorero general.</p>	

### 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- 4.1 **HAS:** Herramientas Administrativas Sistematizadas.
- 4.2 **ING:** Recibo de caja. Es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa.
- 4.3 **REC:** Comprobante de recaudo.
- 4.4 **INGRESOS:**
  - a. **Ingresos propios.** Ingresos provenientes de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.
  - b. **Recursos de capital.** Recursos del crédito externo e interno, recursos de balance, los rendimientos por operaciones financieras, recuperaciones, aprovechamientos y otros.

**5. REFERENCIAS**

TEMA O CONCEPTO	NORMA APLICABLE
Recaudo por Ingresos	Decreto 111 de 1996
	Decreto 115 de 1996
	Ley 38 de 1989
	Ley 179 de 1994
	Ley 225 de 1995
	Ley 1508 de 2012
	Ley 142 de 2004
	Ley 358 de 1.997
	Decreto 696 de 1998
	Decreto 1068 de 2015
	Ley 617 6 octubre de2000
	Estatuto de Presupuesto de EMPODUTAMA S.A. E.S.P.
	Resolución No. 356 de 2007.
	Resolución No. 357 de 2008.
Resolución No. 354 de 2007.	
Resolución 1416 de 1997 SSPD	

	Resolución 001417 de abril 18 de 1997 SSPD  Demás normas concordantes y complementarias o aquellas que las deroguen, modifiquen o aclaren
--	---

## 6. DESARROLLO

### 6.1 INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y OTROS INHERENTES AL SERVICIO.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	REGISTRO
	INICIO	
<b>Tesorero General</b>	1. Descarga los archivos planos de cada cuenta bancaria de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.	<b>N.A</b>
<b>Tesorero general</b>	2. Procesa los archivos planos a través del módulo de facturación del sistema HAS, para generar los listados diarios de recaudo. Para el desarrollo de esta actividad es necesario tener a la mano los documentos soportes, como: facturas y consignaciones de los pagos hechos por los usuarios del servicio, adquiridos por la tesorería por concepto de reclamaciones de doble cobro del servicio.	<b>Listados diarios de recaudo.</b>
<b>Tesorero General.</b>	3. Una vez, se tienen los listados diarios de recaudo, se genera el comprobante de recaudo, en el cual se relacionan los valores totales de los ingresos recaudados por cada banco y las partidas por identificar, las cuales son ingresadas a la cuenta contable 240720 (partidas por identificar).	<b>Comprobante de recaudo (REC).</b>
<b>Tesorero general.</b>	4. Hace entrega de los documentos, listados diarios de recaudo y soportes de los pagos de los servicios (facturas y consignaciones) al auxiliar de tesorería.	<b>N.A</b>
<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	5. Realiza la interface de recaudo de los servicios públicos prestados, a través del módulo de tesorería del sistema HAS, donde cruza los listados diarios de recaudo frente al comprobante de recaudo de servicios públicos,	<b>N.A</b>

	valida la información e imprime el comprobante recaudo de servicios públicos. Pasa al tesorero general para la correspondiente revisión.	
<b>Tesorero general.</b>	6. Verifica la interface de recaudo frente al estado diario de tesorería, para finalmente proceder a firmar el comprobante de recaudo y pasarlo al auxiliar de tesorería.	<b>N.A</b>
<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	7. Recibe los comprobantes de recaudo firmados por el tesorero general y demás documentos soporte. Archiva los documentos en la carpeta de comprobantes de ingresos según las técnicas de retención documental.	<b>N.A</b>
	Fin.	

## 6.2 INGRESOS POR CONVENIOS, CONTRATOS Y OTROS

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>REGISTRO</b>
	Inicio.	
<b>Subgerente General (Administrativo y Financiero)</b>	1. Presenta cuentas de cobro ante la entidad con la cual se suscribió convenio o contrato.	<b>N.A</b>
<b>Tesorero general</b>	2. Verifica que la entidad responsable de hacer el giro haya realizado la transferencia según lo pactado en el convenio o contrato, o el servicio prestado.	<b>N.A</b>
<b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b>	3. Emite recibo de caja y realiza el registro en el sistema e imprime el comprobante correspondiente	<b>Recibo de caja.</b>
<b>Tesorero General</b>	4. Verifica que el ingreso este correcto y firma el comprobante emitido y pasa al auxiliar de tesorería.	<b>N.A</b>

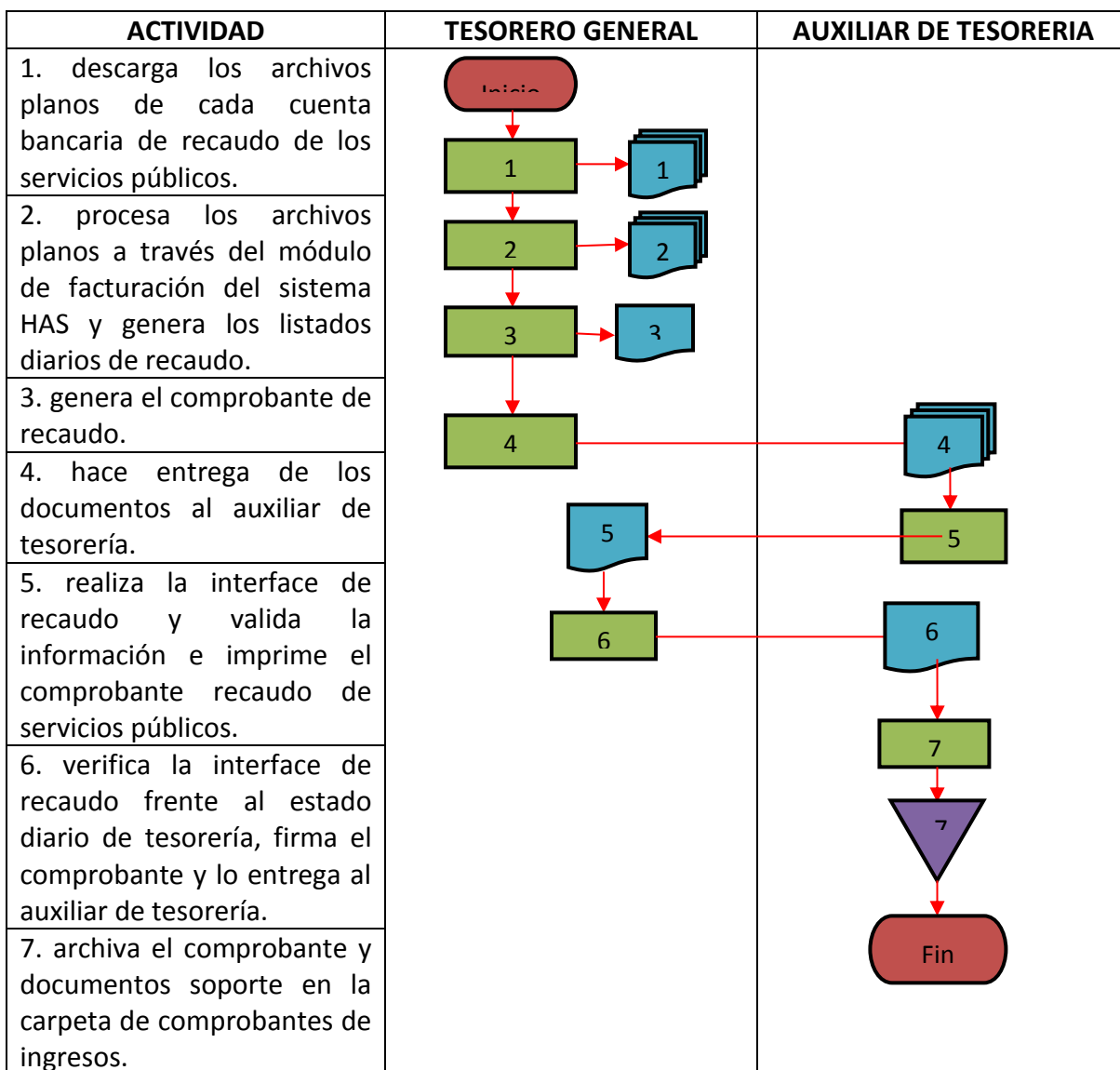
<p><b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b></p>	<p>5. Verifica y archiva según lineamientos de TRD. FIN.</p>	<p><b>N.A</b></p>
---	--	-------------------

**7. ANEXOS**

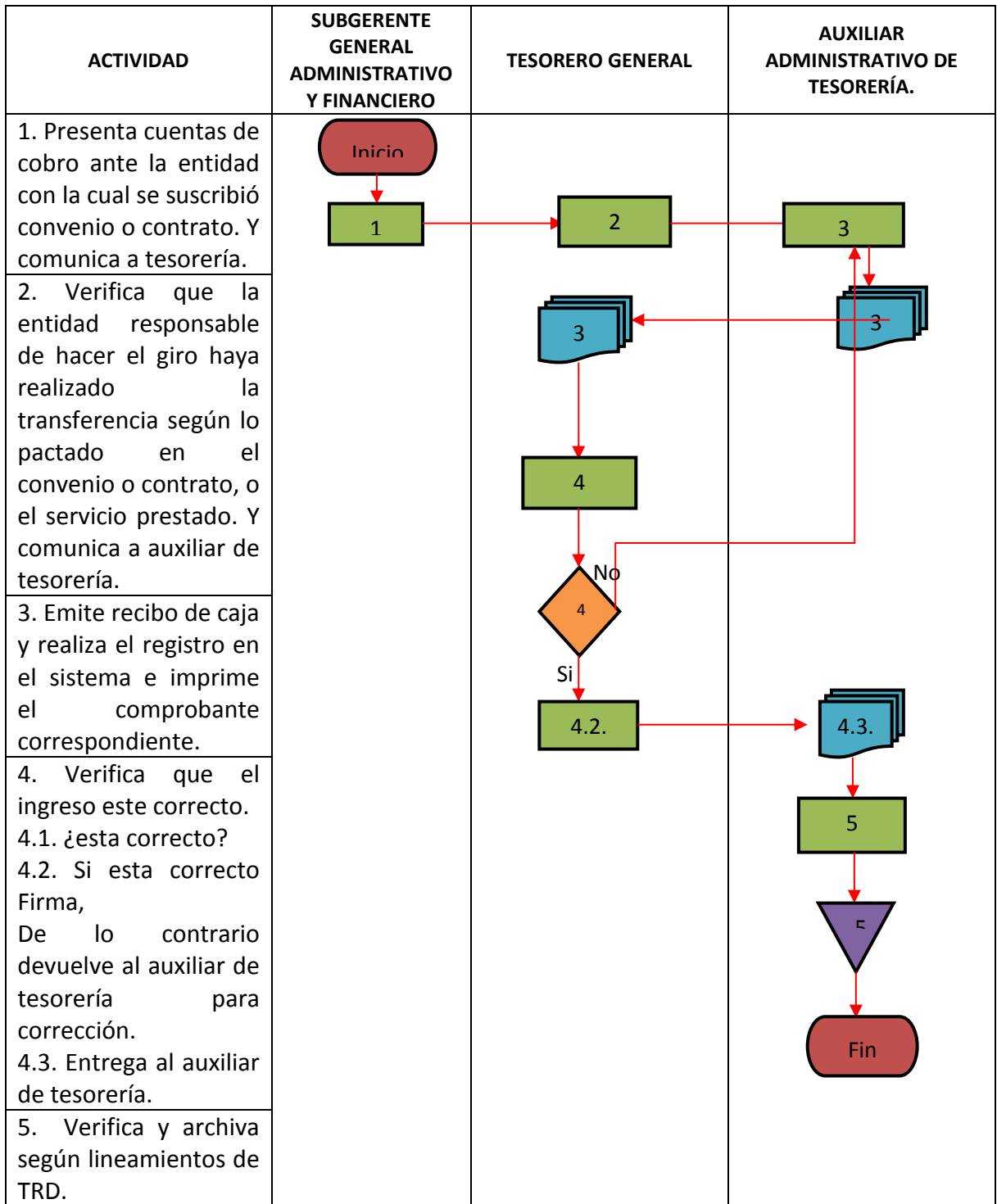
No aplica.

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

**8.1. INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y OTROS INHERENTES AL SERVICIO.**




## 8.2. INGRESOS POR CONVENIOS, CONTRATOS Y OTROS



**ANEXO D**

**PAGO DE CUENTAS**



	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG-V2</b>	<b>PROCEDIMIENTO PAGO DE CUENTAS</b>	
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>CÓDIGO: P-GFF-04</b>	<b>VERSIÓN:</b>
		<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA: 80 DE 129</b>

### 1. OBJETIVO

Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.

### 2. ALCANCE

El procedimiento comienza con la recepción de las cuentas de cobro y documentos soportes de la obligación y termina con el pago de la misma y archivo de los documentos que soportan el pago.

### 3. CAMBIOS EFECTUADOS

No. VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
0	Procedimiento emitido en versión 0 para revisión y ajustes.	02-03-2009
0	Procedimiento de prueba emitido en versión 0 adoptado mediante Resolución No. 264 para implementación.	18-05-2009
1	Procedimiento emitido en versión 1 adoptado para implementación mediante Resolución No. 039	08-02-2010
2	Inserción de actividades No 2 y 3, responsables “proveedor o contratista” quien radica factura o documento equivalente y “auxiliar administrativo (radicación) quien radica y envía por sistema SAD a quien corresponda, desaparece contenido de las actividades 5,7,10,15,17-23 y se realizan mejoras a las actividades 8,9,11,13 y 14 (versión 2).	06-04-2010
3	Eliminación de la actividad 4, responsable “Secretaria Ejecutiva “y se realizan mejoras a las actividades 3,9,11 Y 13 (versión 3)	05-10-2011
4	Actualización en la actividad 2 “Se incluyen los documentos de contratos de obra y suministro. Inserción de la actividad 3 “Documentos soporte para la causación de la obligación”. Actualización de las actividades 4, 5, 6, 7 y 8.  Inserción de la actividad 9 “Auxiliar Administrativo Financiero elabora resolución excepto para servicios públicos y gastos de propiedad horizontal”.	28-05-2014
5	Revisión y ajuste general del procedimiento por actualización del Sistema Integrado de Gestión y adopción del decreto 1072 de 2015.	15-09-2016

6	<p>Se modifica la actividad 6.1 en el numeral 10; “El tesorero general verifica la lista de chequeo F-GFF-11 y la firma” Además se modifica la lista de chequeo F-GFF-11 en el ítem 11 cambiando certificado original de cuenta bancaria por copia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se elimina certificación decreto 1070</li> </ul> <p>1. SE AGREGA LAS SIGUIENTES POLÍTICAS DE OPERACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso de anticipo los documentos para el pago son los establecidos en el contrato.</li> <li>➤ <b>En la actividad 3 se revisa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la factura o documento equivalente cumpla con los requisitos legales,</li> <li>• Pago de seguridad social Certificación y planilla para persona jurídica, planilla en caso de persona natural</li> <li>• <b>Para contratos de obra:</b> certificación de pago al SENA (FIC) y certificado de paz y salvo a COMFABOY (cuando es pago de acta de recibo final).</li> </ul> </li> <li>➤ Delas actas se revisará el valor para confrontarlo con la factura.</li> <li>➤ El contenido de los documentos soporte para el pago de la obligación son responsabilidad del supervisor/Interventor.</li> </ul> <p>2. Se ajusta la revisión de los documentos a los identificados en la política N° 2</p>	19-07-2017
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se separa del procedimiento causación de cuentas las actividades correspondientes al pago de cuentas, quedando así el procedimiento “pago de cuentas” como responsabilidad única de la dependencia de tesorería.</li> <li>• Se suprime la actividad donde “El tesorero general verifica la lista de chequeo F-GFF-11 y la firma”, ya que teniendo en cuenta lo establecido en el reglamento interno de presupuesto O-GFF-02, el área de presupuesto y contabilidad es la encargada de verificar que los documentos estén completos de acuerdo a lo establecido en el contrato o convenio, del mismo modo según la política 1. El contenido de los documentos soportes para el pago de la obligación son responsabilidad del supervisor/interventor. Además, en el capítulo XI del reglamento interno de presupuesto, con relación a la responsabilidad de la dependencia de tesorería establece: “en la empresa existirá una única tesorería, que será la responsable del recaudo, del pago de las deudas y compromisos”. Por lo tanto, la tesorería con respecto a este procedimiento solo es responsable de pagar las cuentas y compromisos, los cuales deben llegar a esta oficina con los documentos exigidos completos, firmados y autorizados por las partes responsables.</li> <li>• Se establecen todos los tipos de cuentas por pagar, y los documentos necesarios a tener en cuenta para el registro del pago en el sistema.</li> </ul>	

#### 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**4.1. CUENTAS POR PAGAR:** Deuda contraída por la empresa relacionada directamente con la actividad económica de la empresa, la cual se representa como un registró generado por el aplicativo del sistema mediante el cual se reconoce la obligación.

**4.2. COMPROBANTE DE EGRESO:** Documento contable que permite registrar el pago de las diferentes obligaciones que adquiere la empresa en el curso de su objeto social, generado a través del aplicativo de tesorería del sistema en cual se cancela la obligación.

## 5. REFERENCIAS

TEMA O CONCEPTO	NORMA APLICABLE
Cuentas por pagar	Constitución Política de Colombia, art. 354.
	Ley 298 de 1996.
	Resolución 356 de 2007. Contaduría General de la Nación.
	Ley 489 de 1998, art.27.
	Ley 734 de 2002.
	Resolución 357 de 2008. CGN
	Resolución interna No. 685 de septiembre 12 de 2008.
	Resolución interna No. 721 de septiembre 25 de 2008.
	Estatuto Tributario Nacional vigente.
	Estatuto Tributario Municipal vigente.
	Reglamento interno de presupuesto O-GFF-02

## 6. POLITICAS DE OPERACIÓN

1. El contenido de los documentos soporte para el pago de la obligación son responsabilidad del supervisor/Interventor.

### 3. DESARROLLO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	FORMATO
	Inicio	
<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	1. Recibe las cuentas por pagar y procede a dar el recibido de las mismas por detrás de cada cuenta, allí escribe la fecha y hora de recibido, con el fin de evitar posibles inconvenientes por demoras en el pago de la cuenta. Entrega las cuentas por pagar al tesorero general.	<b>N.A</b>
<b>Tesorero general</b>	2. confirma que haya disponibilidad de recursos en los bancos y decide que cuenta bancaria se puede afectar para hacer la transferencia. Y pasa al auxiliar de tesorería la cuenta con sus soportes, y la cuenta de banco seleccionada para el pago.	<b>N.A</b>
	3. Recibe las cuentas por pagar, y procede a realizar el comprobante de egreso a través del módulo de tesorería del sistema HAS. Para realizar adecuadamente este registro en el	

<p><b>Auxiliar administrativo de tesorería</b></p>	<p>sistema, tiene que tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrato de obra:</b> tercero y valor del pago (verifica la factura y cuenta por pagar), ejecución presupuestal.</li> </ul> <p>Verifica en la cuenta de cobro si tiene contribución al municipio, si tiene, hay que realizar un comprobante de egreso para registrar la contribución, para este registro se debe tener en cuenta que el tercero es el nombre del municipio al que se le hace la contribución y que no lleva afectación presupuestal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nómina y vacaciones:</b> el documento a realizar es un comprobante "memorando". Para el registro del pago de las vacaciones se debe tener en cuenta: la ejecución presupuestal, las resoluciones del pago de las vacaciones por empleado y la planilla para el pago de la nómina de vacaciones donde está relacionado por empleado los valores asignados a vacaciones, prima de vacaciones y los descuentos practicados. Se hace solo un comprobante para toda la nómina de vacaciones del correspondiente mes, a nombre de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A E.S.P, pero se va afectando por tercero en el registro.</li> <li>• <b>Liquidación definitiva de prestaciones sociales:</b> Realiza el registro, a través de un comprobante de egreso, en donde debe tener en cuenta: la cuenta por pagar, la resolución de los pagos, la planilla de la relación de los pagos del mes (para conocer el tercero a quien se le va hacer el pago, los valores correspondientes a prima de navidad, prima de servicios, intereses/cesantías, prima de vacaciones y vacaciones). A la hora de hacer este registro, es importante afectar presupuesto para cada uno de los conceptos. De la misma manera, es importante tener en cuenta que para afectar el presupuesto en tercero debe estar el nombre de la empresa y una vez hecho el registro se debe cambiar por el nombre del trabajador.</li> <li>• <b>Otros pagos:</b> realiza el registro en el sistema a través de un comprobante de egreso o memorando según el caso, para esto es necesario tener los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Contrato de suministro:</b> entrada de almacén.</li> <li>▪ <b>Auxilio educativo:</b> planilla relación por tercero y valor de los subsidios a pagar, ejecución presupuestal, certificación de estudios y certificación bancaria del beneficiario o acudiente.</li> <li>▪ <b>Cesantías e intereses parciales:</b> ejecución presupuestal y la resolución de los pagos por empleado.</li> <li>▪ <b>Descuentos de nómina:</b> tablas con la relación por cada tercero donde se incluyen los nombres de los empleados a practicar los descuentos y los valores por</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>COMPROBANTE DE EGRESO.</b></p> <p><b>MEMORANDO</b></p>
--	---	--

	<p>cada uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Auxilio al sindicato mixto de trabajadores:</b> ejecución presupuestal.</li> <li>▪ <b>Declaración autorretención en la fuente, IVA, industria y comercio:</b> ejecución presupuestal y planilla de los saldos finales.</li> <li>▪ <b>Aportes a riesgos profesionales, a Comfaboy y a seguridad social en salud y pensión:</b> ejecución presupuestal y planilla SOI.</li> <li>▪ <b>Gastos fijos:</b> ejecución presupuestal y certificación bancaria.</li> </ul> <p>Termina el registro e Imprime el comprobante de egreso y pasa al tesorero general para revisión y firma.</p>	
<b>Tesorero general</b>	<p>4. Revisa que el registro sea correcto, para esto, que se haya afectado presupuesto por cada uno de los conceptos (si es el caso) y por los valores establecidos en la ejecución presupuestal, que en el registro se haya acreditado la cuenta bancaria correcta, y que las cuentas contables si correspondan a cada uno de los conceptos. Si no es correcto, devuelve los documentos al auxiliar de tesorería para que realice las correcciones pertinentes. De ser correcto firma el comprobante.</p>	<b>NA</b>
<b>Tesorero general.</b>	<p>5. Realiza la transferencia bancaria del pago de las cuentas por pagar e imprime el soporte de pago para luego firmar y entregar los documentos al auxiliar de tesorería para el correspondiente archivo.</p>	<b>Soporte de pago.</b>
<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	<p>6. Revisa que el comprobante o memorando este firmado y archiva los documentos.</p>	<b>N.A</b>

#### 4. ANEXOS:

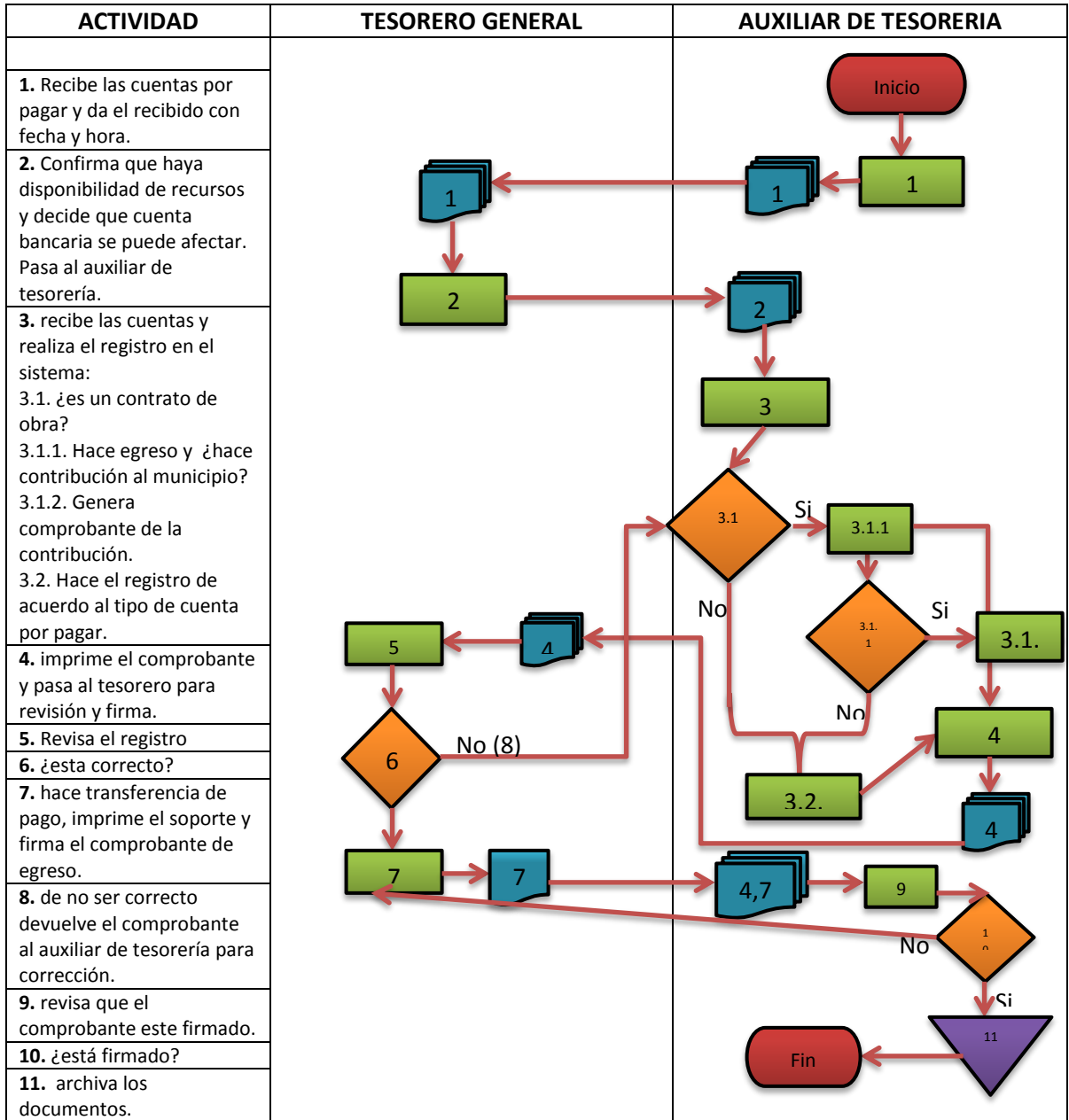
Los documentos requeridos para cada tipo de cuenta por pagar.

Com o ejecución presupuestal

Comprobante de egreso o memorando


Soporte de pago o transferencia bancaria.

**5. DIAGRAMA DE FLUJO:**



**ANEXO E**

**CONCILIACIÓN BANCARIA**

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG-V2</b>	<b>PROCEDIMIENTO CONCILIACIONES BANCARIAS</b>	
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>CÓDIGO: P-GFF-06</b>	<b>VERSIÓN:</b>
		<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA: 1 DE 1</b>

### 1. OBJETIVO

Confrontar los saldos de los extractos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la llegada de los extractos bancarios a la dependencia de Tesorería para confrontar los saldos de estos con los saldos de los libros y termina con el archivo de las conciliaciones bancarias.

### 3. CAMBIOS EFECTUADOS

No. VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
0	Procedimiento emitido en versión 0 para revisión y ajustes.	02-03-2009
1	Procedimiento de prueba emitido en versión 0 adoptado mediante Resolución No. 264 para implementación.	18-05-2009
2	Procedimiento emitido en versión 1 adoptado para implementación mediante Resolución No. 039	08-02-2010
3	Revisión y ajuste general del procedimiento por actualización del Sistema Integrado de Gestión y adopción del decreto 1072 de 2015.	10-05-2017
4	<p>Revisión y propuesta de ajuste general del procedimiento por cuenta de la observación y desarrollo de las actividades en el transcurso de la práctica empresarial realizada por la estudiante de contaduría pública Lida Chia. Donde establece la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar control constante de las cuentas 240720 y 13849003 a través de la implementación de la tabla “notas bancarias por reversar”, con el fin de mantener reporte de los valores que aumentan los saldos en estas cuentas e ir depurando las partidas por identificar y partidas en conciliación ya identificadas, todo esto con el propósito de presentar información verídica y confiable ante los organismos de control y vigilancia de la empresa.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece como tiempo límite de radicación de las notas débito y crédito ante la dependencia de contabilidad y presupuesto el quinto día de cada mes. Y el registro como nota bancaria de aquellos valores correspondientes a ND Y NC que no fueron radicados en el tiempo establecido.</li> </ul>	
--	--	--

#### 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- 4.1 CONCILIACIÓN BANCARIA:** Documento producto del cruce de operaciones monetarias en las cuentas bancarias, entre el libro de bancos y el extracto bancario para periodicidades mensuales.
- 4.2 GMF:** Gravamen a los Movimientos Financieros.
- 4.3 HAS:** Herramientas Administrativas Sistematizadas (software especializado).
- 4.4 LIBRO AUXILIAR DE BANCOS:** Relación de movimientos diarios de una cuenta donde se reflejan ingresos, egresos y saldos.
- 4.5 NOTA DÉBITO:** Deducciones que por movimientos bancarios afectan la cuenta.
- 4.6 NOTA CRÉDITO:** Ingresos o rendimientos por transacciones bancarias hechas a la cuenta.
- 4.7 EXTRACTO BANCARIO:** documento que el banco envía mensualmente a la empresa el cual informa: el saldo que presenta la cuenta corriente o de ahorros al iniciar y finalizar el mes y los cargos y abonos practicados.

#### 7. REFERENCIAS

TEMA O CONCEPTO	NORMA APLICABLE
Conciliaciones Bancarias	Resolución 357 de 2008.
	Demás normas concordantes y complementarias o aquellas que las deroguen, modifiquen o aclaren

#### 8. POLITICAS DE OPERACIÓN

En caso de pago por otro medio diferente a los establecidos por la empresa, EMPODUITAMA S.A ESP. No se hará responsable del valor consignado. Si luego de seis (6) meses no se realiza la reclamación se contabilizará como otros ingresos.

## 9. DESARROLLO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	REGISTRO
	Inicio	
<b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b>	1. Recepción de los extractos bancarios.	<b>N.A</b>
<b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b>	2. Identifica notas débito y notas crédito y las registra en el sistema integrado de la empresa. Imprime y radica ante el auxiliar administrativo de Presupuesto y Contabilidad. <b>Nota:</b> las notas débito y notas crédito, se deben realizar, imprimir y radicar ante el auxiliar administrativo de presupuesto y contabilidad, antes del quinto día de cada mes, de no ser así (por demoras en la llegada de los extractos bancarios), se radican las notas débito y crédito hechas hasta el momento, las notas faltantes por realizar se deben registrar en el sistema como una nota bancaria, a la cuenta contable “partidas por identificar” para el caso de notas crédito y “partidas en conciliación” para el caso de notas débito. (Estas notas bancarias se deben reversar en el siguiente mes, afectando las cuentas contables según el concepto y radicarlas en contabilidad junto con las de ese mes).	<b>Comprobante de nota débito, nota crédito y nota bancaria.</b>
<b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b>	3. Imprime los libros auxiliares de bancos alimentados en el sistema (software especializado) de la empresa y/o descarga los registros por cuenta bancaria en Excel, para proceder a confrontarlos con los registros y saldos de los extractos bancarios.	<b>Libros auxiliares</b>
<b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b>	4. establece diferencias e identifica los registros que faltan en el extracto y sobran en el libro o que sobran en el extracto y faltan en el libro;	<b>N.A</b>

<p><b>Auxiliar Administrativo (Tesorería)</b></p>	<p>5. Revisa soportes para la identificación de los valores que aumentan o disminuyen el saldo en libros, para esto, tiene en cuenta documentos como: soportes de incapacidad de trabajadores enviados por las EPS correspondientes, comprobantes de ingresos (interfaces de recaudo), relación de partidas por identificar y partidas en conciliación de periodos anteriores, facturas o soportes de consignaciones, entre otros.</p>	<p><b>N.A</b></p>
<p><b>Auxiliar administrativo de tesorería</b></p>	<p>6. De ser identificados los valores, se procede a realizar el registro correspondiente; si es el caso de una incapacidad se debe hacer una nota crédito, como tercero va la EPS, en concepto (pago de incapacidad y nombre del trabajador a quien se le paga), y las cuentas contables de bancos y de incapacidades. Si la nota crédito, no se realizó en el tiempo establecido, se debe hacer una nota bancaria y la cuenta de incapacidades se reemplaza por la de partidas por identificar (se debe reversar en el siguiente mes); si es el caso de partidas conciliatorias de facturación conjunta (con Serviaseo), se debe hacer la transferencia de la respectiva cuenta en el sistema (software especializado).</p>	<p><b>Nota crédito</b> <b>Nota bancaria</b> <b>Transferencia.</b></p>
<p><b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b></p>	<p>7. Si los valores no se identifican, se deben hacer notas bancarias, para registrar estos valores como partidas por identificar, si son abonos o intereses y como partidas en conciliación, si son cargos o débitos</p>	<p><b>Notas bancarias</b></p>
<p><b>Tesorero General</b></p>	<p>8. En caso de partidas conciliatorias correspondientes a consignaciones efectuadas de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo donde no se discrimina: Código, usuario o valor del servicio. Se verifica la consignación frente al extracto, si esta coincide se procede a identificar el suscriptor e ingresar el respectivo pago al módulo de recaudos lo correspondiente a cada servicio. Si no concuerda se dará plazo de seis (6) meses para la reclamación, de no hacerse se contabilizará como otros ingresos. Se debe informar al usuario la política: “En caso de pago por otro medio diferente a los establecidos por la empresa, EMPODUTAMA S.A ESP. No se hará responsable del valor consignado.”</p>	<p><b>N.A</b></p>

<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	9. Debe llenar una tabla en Excel “notas bancarias por reversar”, en donde se relacionan las notas bancarias realizadas por cada cuenta bancaria, con el fin de llevar un control de aquellos valores que aumentan las cuentas de “partidas por identificar” y “partidas en conciliación”, e ir reversándolas cuando se logren identificar. Cuando se han registrado partidas que no se han podido identificar con facilidad, es conveniente realizar una carta remitida al banco con la relación de esos valores, para establecer a que pertenecen. Por tal motivo es responsabilidad del auxiliar de tesorería revisar mensualmente las cuentas de partidas por identificar y partidas en conciliación, para evitar aumentos considerables de los saldos.	<b>Registro en la tabla notas bancarias por reversar.</b> <b>Carta al banco.</b>
<b>Auxiliar administrativo de tesorería</b>	10. Una vez, hace los registros pertinentes y verifica que los saldos de los libros auxiliares de la empresa y los saldos de los extractos son iguales, realiza la conciliación bancaria en el sistema (software especializado), marcando cada registro e imprime el comprobante de conciliación, lo adjunta al extracto y libros auxiliares y la pasa al tesorero general para revisión y firma.	<b>Comprobante de conciliación bancaria.</b>
<b>Tesorero general</b>	11. Revisa la conciliación bancaria y firma el comprobante de conciliación, y pasa los documentos al auxiliar de tesorería	<b>NA</b>
<b>Auxiliar administrativo de tesorería.</b>	12. Revisa que el comprobante este firmado y procede a foliar y archivar los documentos en la carpeta de conciliaciones bancarias del correspondiente mes.	<b>NA</b>
	Fin.	

## 7. ANEXOS:

CONCILIACION BANCARIA

NOTAS BANCARIAS

NOTAS CREDITO

NOTAS DEBITO

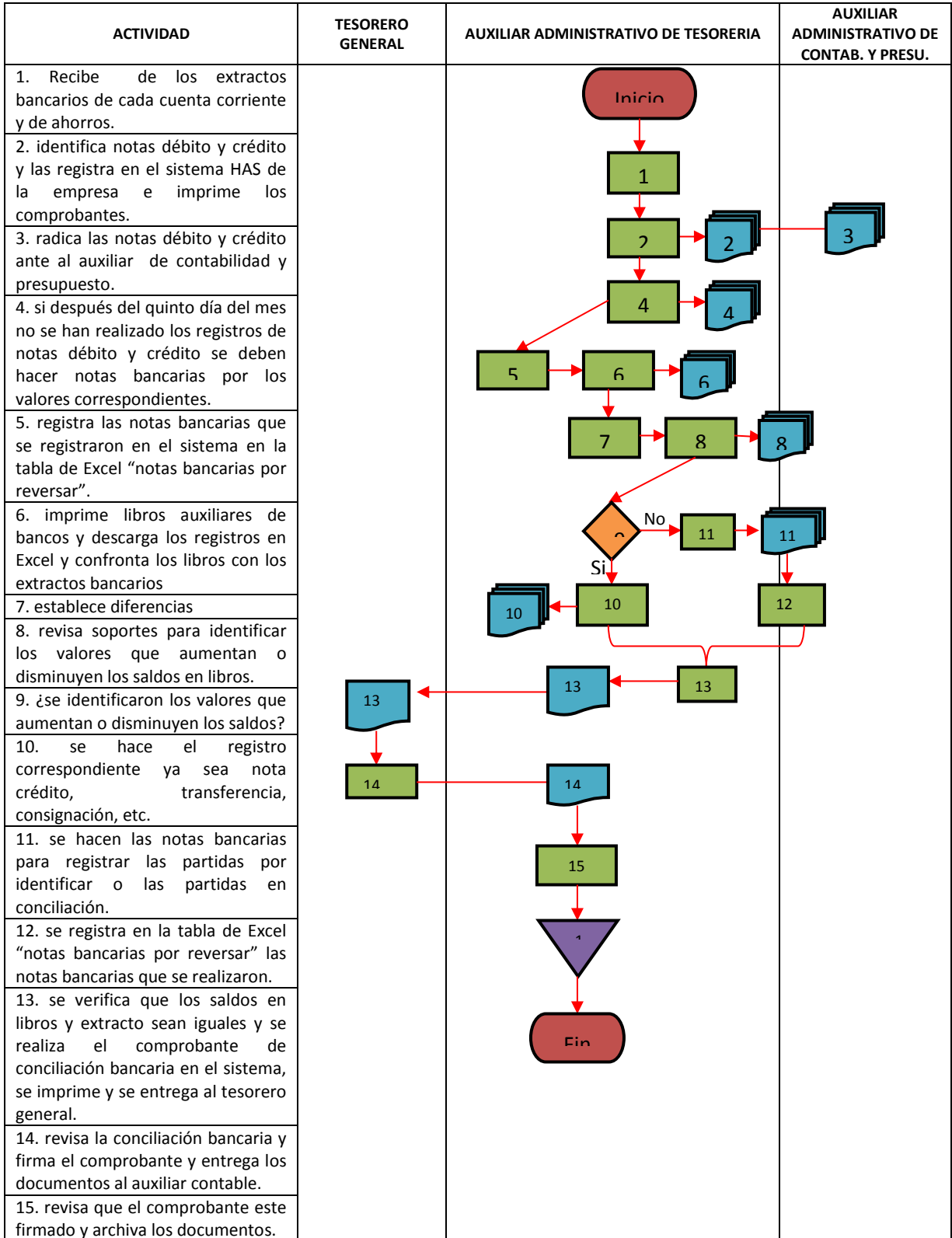
TRANSFERENCIA.

EXTRACTO BANCARIO

LIBRO AUXILIAR DE BANCOS

DOCUMENTOS SOPORTES (carta al banco, copias de facturas o consignaciones, entre otros).

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO:



**ANEXO F**

**FORMATO NOTAS BANCARIAS POR**

**REVERSAR**



<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG-V2</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS</b>

<b>FORMATO</b> NOTAS BANCARIAS POR REVERSAR	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>VERSIÓN:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA: 1 DE 1</b>

ENTIDAD FINANCIERA	# CUENTA	# NB x REVERSAR	CONCEPTO O DESCRIPCION	REGISTRO			NB INGRESADA
				CUENTA	DEBITO	CREDITO	

**ANEXO G**

**FORMATO ESTADO CONCILIACIÓN**

**BANCARIA**







**ANEXO H**

**CONTEXTO ESTRATEGICO**

**CONTEXTO ESTRATEGICO**


**PROCESO:** Gestión del recurso físico y financiero (dependencia de tesorería)

**OBJETIVO:** procesar y generar información económica, financiera, social, presupuestal y de tesorería que garantice el adecuado registro y cuantificación de los bienes, servicios y obligaciones de la entidad y de tal manera proveer de los recursos necesarios para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente.

<b>Factores externos</b>	<b>causas</b>	<b>Factores internos</b>	<b>causas</b>
Relación con otras entidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demoras en las respuestas de solicitudes de aclaraciones de partidas en conciliación.</li> <li>- Inconveniencias por el pago de los servicios en entidades no autorizadas de recibir el pago.</li> <li>- Demoras en la llegada de extractos bancarios a la dependencia de tesorería.</li> <li>- Demoras en la llegada de documentación soporte.</li> </ul>	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas en el seguimiento de los procedimientos del proceso.</li> <li>- Actividades innecesarias.</li> <li>- Omisión de actividades importantes para el desarrollo del proceso.</li> </ul>
Disponibilidad de información a usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamaciones de clientes por doble cobro del servicio.</li> <li>- Incremento del número de partidas por identificar</li> </ul>	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco mantenimiento del sistema HAS.</li> <li>- Fallas del sistema HAS.</li> </ul>
Nueva tecnología disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actualizaciones de software.</li> </ul>	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal auxiliar.</li> <li>- Personal insuficiente.</li> <li>- Personal poco capacitado.</li> </ul>

**ANEXO I**

**IDENTIFICACION DEL RIESGO**

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN SIG-V2		FORMATO IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	
	PROCESO: GESTION DEL RECURSO FISICO Y FINANCIERO		CÓDIGO: F-GGR-07	VERSIÓN: 2
			FECHA: 10-05-2017	PÁGINA: 1 DE 1

### IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) CAUSAS  (Factores Internos y Externos. Incluye Agente Generador)	(6) EFECTOS  (Consecuencias)
<b>RECAUDO DE INGRESOS</b>	Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODUITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.	Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	Debido a las oportunidades otorgadas por la empresa a estudiantes universitarios para desarrollar la práctica empresarial en la empresa para el desarrollo de las actividades del cargo auxiliar administrativo de tesorería se está rotando el personal cada 4 meses (tiempo que dura la práctica por estudiante)	Alta rotación del personal responsable del cargo auxiliar administrativo de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Errores en el desarrollo de las actividades propias del cargo.</li> <li>- Acumulación de tareas.</li> </ul>
<b>PAGO DE CUENTAS</b>	Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.				

<b>CONCILIACIÓN BANCARIAS</b>	Confrontar los saldos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.				
		Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.	La empresa cuenta con solo una persona encargada del archivo de los documentos para todas las dependencias.	Personal insuficiente.	Perdida de documentos.
<b>RECAUDO DE INGRESOS</b>	Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.	Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	Al no tener en cuenta las partidas por identificar ingresadas en el comprobante de recaudo se puede registrar por duplicado un valor al realizar la conciliación bancaria.	Falta de comunicación entre el proceso de recaudo de ingresos y conciliaciones bancarias.  Fallas en el seguimiento de las actividades del procedimiento.  Omisión de actividades importantes para el desarrollo del procedimiento.	Aumento de la cuenta 240720 partidas por identificar.
		Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.	Los clientes al no estar bien informados de los lugares establecidos para el pago de los servicios, cancelan sus facturas en sitios no autorizados por la empresa.	Reclamaciones de los clientes por doble cobro del servicio.  Inconveniencias por el pago de los servicios en entidades no autorizadas de recibir el pago.	Doble facturación a clientes.  Aumento de partidas por identificar.  Dificultad para identificar partidas conciliatorias en el procedimiento de conciliaciones bancarias.  Alto nivel de quejas por parte de los usuarios.

<b>PAGO DE CUENTAS</b>	Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.	Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	El sistema reporta información errónea con respecto al valor a pagar de una cuenta	Fallas en el sistema	Mayor o menor valor pagado.
		Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	El auxiliar administrativo por descuido en el desarrollo de la actividad se equivoca al escoger la cuenta contable del banco para el pago.	Personal no capacitado. Descuido de la persona encargada de la actividad.	Dificultad para identificar partidas conciliatorias en el proceso de conciliaciones bancarias.  Información poco confiable y verídica.
		Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	El auxiliar administrativo de tesorería por descuido y desconocimiento del proceso a seguir, a la hora de realizar el registro omite afectar presupuesto.	Descuido de la persona encargada de la actividad.  Personal no capacitado.	No se disminuyen los saldos de las cuentas de presupuesto asignado.
<b>CONCILIACIONES BANCARIAS</b>		Información y documentación soportada de forma ineficiente.	Durante el desarrollo de las actividades de conciliaciones bancarias se debe soportar cada movimiento o registró de las partidas identificadas y por identificar, esto con el fin de evidenciar cada movimiento hecho y así facilitar el trabajo en la siguiente conciliación.	Descuido de la persona encargada de la actividad.  Personal no capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para reversar notas bancarias cuyos valores han sido identificados.</li> <li>- No se evidencia a que pertenece cada valor.</li> </ul>



Confrontar los saldos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.	Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	Por lo general a la dependencia de tesorería llegan los extractos después del quinto día de cada mes.	Retrasos en la llegada de los extractos bancarios a la dependencia de tesorería.	Aumento de las partidas por identificar y partidas en conciliación.
	Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.	Se usan siete cuentas contables para registrar los ingresos de 44 cuentas bancarias de la empresa, no se tiene un documento donde se relacione a que cuenta contable se deben llevar los ingresos por cada cuenta bancaria.	No se cuenta con un documento o tabla donde se relacionen cada cuenta bancaria con las cuentas de ingresos que se manejan en la empresa. Fallas en el seguimiento del procedimiento.  - Descuido o error por parte de la persona encargada de la actividad.	No se refleja la realidad económica de la empresa de forma confiable y verídica.
	Dificultad para identificar partidas conciliatorias.	En algunos extractos bancarios los valores consignados por recaudo de servicios vienen discriminados por factura y los valores no coinciden con los valores registrados en los libros de la empresa. No se cuenta con los soportes necesarios para la identificación de lagunas partidas conciliatorias.	- Demoras en las respuestas de solicitudes de aclaraciones de partidas en conciliación.  - demoras en la llegada de documentación soporte.	- No se refleja la realidad económica de la empresa de forma confiable y verídica.  - Aumento considerable de los saldos de las cuentas de partidas por identificar y partidas en conciliación.

**ANEXO J**

**CALIFICACION EFECTIVIDAD DE LOS**

**CONTROLES**

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>PROCESO:</b> Gestión del Recurso Físico y Financiero			<b>FORMATO</b> Calificación efectividad de los controles			
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Recaudo de Ingresos						
<b>OBJETIVO:</b> Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.						
<b>RIESGOS</b>		<b>CONTROLES</b>			<b>SÍMB.</b>	<b>TIPO</b>
Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.		Ejecutar los procedimientos de selección de personal inducción y reinducción y manual de funciones por competencias			□	Preventivo
Personal de archivo insuficiente para la dependencia de tesorería.		Archivar los documentos según TRD como actividad que finaliza cada proceso.			◇	Preventivo
Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.		Revisión mensual de los movimientos de la cuenta 240720.			—	correctivo
Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios.		Información de los sitios autorizados contenida en el respaldo de la factura.			▲	preventivo
PARAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL				PUNTAJES
		PROBABILIDAD	IMPACTO			
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.	◇	▲	— □	15	
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta.	◇		□	15	
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.	◇	▲		30	
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.	◇		□	15	
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.				25	
	<b>TOTAL</b>					<b>100</b>

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODUITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>PROCESO:</b> Gestión del Recurso Físico y Financiero					<b>FORMATO</b> Calificación efectividad de los controles			
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Pago de Cuentas								
<b>OBJETIVO:</b> Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.								
<b>RIESGOS</b>			<b>CONTROLES</b>			<b>SÍMB.</b>	<b>TIPO</b>	
Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.			Solicitud de revisión del sistema cada vez que presenta fallas.			□	correctivo	
Cuentas contables afectadas de manera deficiente.			El tesorero general revisa el registro antes de firmar.			◇	Preventivo	
Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.			El tesorero general revisa el registro antes de firmar.			—	preventivo	
PARAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL						PUNTAJES
		PROBABILIDAD			IMPACTO			
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.		◇	—				15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta.		◇	—				15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.		◇	—				30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.		◇	—	□			15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.		◇	—				25
	<b>TOTAL</b>							<b>100</b>

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>PROCESO:</b> Gestión del Recurso Físico y Financiero					<b>FORMATO</b> Calificación efectividad de los controles					
<b>PROCEDIMIENTO:</b> conciliación bancaria										
<b>OBJETIVO:</b> Confrontar los saldos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.										
<b>RIESGOS</b>			<b>CONTROLES</b>				<b>SÍMB.</b>	<b>TIPO</b>		
Información y documentación soportada de forma ineficiente.			No tiene control asignado.				□			
Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.			Solicitud a los bancos del envío de los extractos a tiempo.				◇	preventivo		
			Descarga de movimientos a través de la página web de acceso a la cuenta bancaria.				▲	preventivo		
Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.			El tesorero general revisa el registro antes de firmar.				—	preventivo		
Dificultad para identificar partidas conciliatorias.			Se solicita a las entidades bancarias aclaraciones, ajustes y soportes de cifras en conciliación a que haya lugar.				●	Preventivo correctivo		
PARAMETROS	CRITERIOS		TIPO DE CONTROL						PUNTAJES	
			PROBABILIDAD			IMPACTO				
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.		◇	▲			—	●		15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta.		◇				—	●		15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.						—			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.		◇	▲			—	●		15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.									25
	<b>TOTAL</b>									<b>100</b>

**ANEXO K**

**RESULTADOS CALIFICACION**

**EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.  
DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.</b>								
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Recaudo de Ingresos								
<b>OBJETIVO:</b> Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.								
RIESGO	EVALUACIÓN			CONTROLES	VALORACIÓN			
	probabilidad	impacto	Tipo control prob. O imp.		Puntaje herramientas para ejercer el control	Puntaje seguimiento al control	Puntaje final	
1	Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	4	40	Ejecutar los procedimientos de selección de personal inducción y reinducción y manual de funciones por competencias	Imp.	30	15	45
2	Documentos sin archivar en la dependencia de tesorería	3	80	Archivar los documentos según TRD como actividad que finaliza cada proceso.	Prob.	60	15	75
3	Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	2	40	Revisión mensual de los movimientos de la cuenta 240720.	Imp.	15	0	15
4	Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios	3	80	Información de los sitios autorizados contenida en el respaldo de la factura.	Prob.	45	0	45
<b>Rangos de calificación en los controles</b>		<b>Cuadrantes a disminuir en prob.</b>	<b>Cuadrantes a disminuir en impacto</b>	<b>Desplazamientos</b>				
				<b>riesgo</b>	<b>casillas</b>			
				1	0			
Entre 0 - 50		0	0	2	1 casilla en probabilidad			
Entre 51 – 75		1	1	3	0			
Entre 76 - 100		2	2	4	0			

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODUTAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.  
DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.</b>								
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Pago de cuentas								
<b>OBJETIVO:</b> Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.								
RIESGO	EVALUACIÓN		CONTROLES	VALORACIÓN				
	probabilidad	impacto		Tipo control prob. O imp.	Puntaje herramientas para ejercer el control	Puntaje seguimiento al control	Puntaje final	
1	Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	1	20	Solicitud de revisión del sistema cada vez que presenta fallas.	Imp.	0	15	15
2	Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	3	20	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	Prob.	60	40	100
3	Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	3	20	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	Prob.	60	40	100
<b>Rangos de calificación en los controles</b>		<b>Cuadrantes a disminuir en prob.</b>	<b>Cuadrantes a disminuir en impacto</b>	<b>Desplazamientos</b>				
				<b>riesgo</b>	<b>casillas</b>			
				1	0			
Entre 0 - 50		0	0	2	2 casilla en probabilidad			
Entre 51 – 75		1	1	3	2 casillas en probabilidad			
Entre 76 - 100		2	2					



**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.  
DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.</b>								
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Conciliación bancaria								
<b>OBJETIVO:</b> Confrontar los saldos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.								
RIESGO	EVALUACIÓN		CONTROLES	VALORACIÓN				
	probabilidad	impacto		Tipo control prob. O imp.	Puntaje herramientas para ejercer el control	Puntaje seguimiento al control	Puntaje final	
1	Registros soportados de forma ineficiente.	3	40	No tiene control		0	0	0
2	Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	4	10	Solicitud a los bancos del envío de los extractos a tiempo.	Prob.	30	15	45
				Descarga de movimientos a través de la página web de acceso a la cuenta bancaria.	Prob.	15	15	30
3	Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.	4	80	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	Imp.	60	15	75
4	Dificultad para identificar partidas conciliatorias	4	80	Se solicita a las entidades bancarias aclaraciones, ajustes y soportes de cifras en conciliación a que haya lugar.	Imp.	30	15	45
<b>Rangos de calificación en los controles</b>		<b>Cuadrantes a disminuir en prob.</b>	<b>Cuadrantes a disminuir en impacto</b>	<b>Desplazamientos</b>				
				<b>riesgo</b>	<b>casillas</b>			
				1	0			
Entre 0 - 50		0	0	2	1 casilla en probabilidad			
Entre 51 – 75		1	1	3	1 casilla en impacto			
Entre 76 - 100		2	2	4	0			

**ANEXO L**

**MAPA DE RIESGOS**

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODUITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>MAPA DE RIESGOS</b>												
<b>PROCEDIMIENTO: RECAUDO DE INGRESOS</b>												
<b>OBJETIVO: Registrar diariamente los ingresos de la empresa EMPODUITAMA S.A. E.S.P, por concepto de recaudo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado e ingresos por convenios, empréstitos, contratos y otros.</b>												
Riesgo	Calificación		Evaluación riesgo	Controles	Nueva calificación		Nueva evaluación	Opciones manejo	Acciones	Responsable	Cronograma	Indicador
	Prob.	Imp.			Pro b.	Imp.						
1. Personal poco capacitado para el desarrollo de las actividades propias del cargo de auxiliar de tesorería	4	40	Alto	Ejecutar los procedimientos de selección de personal inducción y reintucción y manual de funciones por competencias	4	40	Alto	evitar que se presente, compartir el riesgo	Revisar y ajustar procedimientos. Contar con manuales o documentos base para el desarrollo de actividades.	Tesoro general	Primeros 15 días de inicio del contrato.	Total actividades correctas <hr/> Total actividades en el día
2. documentos sin archivar	3	80	Extremo	Archivar los documentos en los tiempos establecidos para tal fin según TRD	2	80	Alto	Evitar y reducir el riesgo	Archivar documentos inmediatamente después de ser firmados.	Tesoro general. Auxiliar de tesorería.	Diario.	Total documentos archivados <hr/> Total documentos generados.
3. Cuenta de partidas por identificar afectada de forma deficiente.	2	40	Alto	Revisión mensual de los movimientos de la cuenta 240720.	2	40	Alto	Evitar y reducir el riesgo.	Revisar y comparar comprobante de recaudo con las partidas por identificar de la conciliación.	Auxiliar de tesorería.	Cada que se elabora la conciliación bancaria.	Total valores registrados por duplicado <hr/> Total partidas por identificar en el mes.
4. Usuarios informados de forma ineficiente sobre los sitios autorizados para el pago de los servicios	3	80	extremo	Información de los sitios autorizados contenida en el respaldo de la factura.	3	80	extremo	Evitar, reducir y compartir el riesgo	Informar sobre la importancia de emitir comunicados a la comunidad sobre los sitios autorizados para el pago de las facturas.	Tesoro general	Mensual, depende de los resultados del indicador.	Total reclamos por facturas pagas en sitios no autorizados <hr/> Total reclamos en general.

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODUITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>MAPA DE RIESGOS</b>												
<b>PROCEDIMIENTO: PAGO DE CUENTAS</b>												
<b>OBJETIVO:</b> Fijar las pautas y actividades, para el pago de las obligaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo del objeto social de la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama S.A. E.S.P.												
Riesgo	Calificación		Evaluación riesgo	Controles	Nueva calificación		Nueva evaluación	Opciones manejo	Acciones	Responsable	Cronograma	Indicador
	Prob.	Imp.			Prob.	Imp.						
Mantenimiento insuficiente del sistema HAS.	1	20	bajo	Solicitud de revisión del sistema cada vez que presenta fallas.	1	20	Bajo	Asumir el riesgo.	Solicitar mantenimiento del sistema cada mes	Tesorero general	Mensual.	Solicitudes para realización de mantenimiento modulo <hr/> Mantenimiento realizado
Cuentas contables afectadas de manera deficiente.	3	20	Moderado	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	1	20	Bajo	Asumir el riesgo.	El tesorero general pasa por escrito al auxiliar administrativo o el número de la cuenta a afectar.	Tesorero general. Auxiliar tesorería.	Diario.	Total cuentas giradas <hr/> Total cuentas por pagar
Cuentas por pagar con afectación presupuestal de forma deficiente.	3	20	moderado	El tesorero general revisa el registro antes de firmar.	1	20	bajo	Asumir el riesgo.	Revisar procedimiento para saber a qué tipo de cuenta se le debe afectar presupuesto.	Auxiliar de tesorería.	Diario.	Numero de cuentas utilizadas de forma deficiente. <hr/> Total registros en el día

**EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS EMPODITAMA S.A. E.S.P. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. DEPENDENCIA DE TESORERÍA.**

<b>MAPA DE RIESGOS</b>												
<b>PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN BANCARIA</b>												
<b>OBJETIVO: Confrontar los saldos de las cuentas bancarias corrientes y de ahorros con los libros y registros de la empresa, con el fin de llegar al mismo saldo.</b>												
Riesgo	Calificación		Evaluación riesgo	Controles	Nueva calificación		Nueva evaluación	Opciones manejo	Acciones	Responsable	Cronograma	Indicador
	Prob.	Imp.			Prob.	Imp.						
Registros soportados de forma ineficiente.	3	40	Alto	No tiene control	3	40	Alto	Reducir y evitar el riesgo.	Dejar soportes de todos los registros de conciliación bancaria.	Auxiliar de tesorería	Cada vez que se desarrolla la actividad.	Número de registros soportados por conciliación <u>Total de registros realizados por conciliación.</u>
Notas débito y crédito registradas y radicadas de forma ineficiente.	4	10	Moderado	Solicitud a los bancos del envío de los extractos a tiempo. Descarga de movimientos a través de la página web de acceso a la cuenta bancaria.	3	10	Moderado	Asumir reducir el riesgo.	Descargar movimientos el último día de cada mes para realizar los registros en el tiempo establecido.	Tesoro y auxiliar	5 Primeros días del mes	Total notas debito y crédito registradas en el tiempo establecido <u>Total notas debito y crédito por hacer.</u>
Cuentas contables de ingresos propios y de convenios utilizadas de forma deficiente.	4	80	Extremo	El tesorero general revisa el registro antes de firmar	4	40	alto	Reducir, evitar el riesgo.	Generar, revisar documento de la asignación de cuenta presupuestal a cada cuenta bancaria.	Tesoro, auxiliar	Cada vez que se vaya hacer el registro.	Numero de cuentas utilizadas de forma deficiente <u>Total registros hechos en el día.</u>
Dificultad para identificar partidas conciliatorias	4	80	extremo	Se solicita a las entidades bancarias aclaraciones, ajustes y soportes de cifras en conciliación a que haya lugar.	4	80	extremo	Reducir, evitar, compartir el riesgo.	Dejar evidencia de las partidas por identificar de meses anteriores.	Auxiliar de tesorería	Cada vez que se hace la conciliación.	Total partidas identificadas <u>Total partidas por identificar</u>

**ANEXO M**

**SOLICITUD DE REVISION DEL**

**PROYECTO ANTE LA RESORERIA**

**GENERAL**

Duitama, 20 de Marzo de 2018

Doctor  
**WILSON ALVAREZ LONDOÑO**  
Tesorero General  
Empoduitama S.A. E.S.P.

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, me permito hacerle entrega de los documentos generados producto del trabajo de grado "optimización de los procedimientos de la dependencia de tesorería de la empresa Empoduitama S.A. E.S.P." desarrollado por la estudiante Lida Yanira Chia León, en el transcurso de la practica empresarial; para que se adelante la revisión de los mismos y posteriormente se dé recibido y respuesta.

- Análisis DOFA y matriz de estrategias de la dependencia de tesorería.
- Ajuste de procedimientos (recaudo de ingresos, pago de cuentas y conciliaciones bancarias).
- Identificación de riesgos.
- Mapa de riesgos

Agradezco la atención prestada a la presente solicitud.

Atentamente,



**LIDA YANIRA CHIA LEÓN**

Estudiante y practicante de Contaduría Pública.



22-03-18

**ANEXO N**

**RESPUESTA SOLICITUD ENVIADA**





1042-003

Duitama, 22 de Marzo de 2018

Señorita  
**LIDA YANIRA CHIA LEON**  
Estudiante y practicante de contaduría pública.  
UPTC.

Asunto: Respuesta a solicitud enviada

Cordial saludo,

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de informarle que los documentos que fueron radicados en esta entidad, ya se encuentran en esta dependencia para revisión por parte del comité de control interno, quien tomara en cuenta las sugerencias dadas por usted y llegado a un acuerdo serán incluidos dentro del Sistema de Gestión Integral en el área de Tesorería.

Le agradezco la colaboración prestada.

Atentamente,



**WILSON URIEL ALVAREZ LONDOÑO**  
Tesorero General