

El diseño del sistema de control interno en la dirección financiera de la empresa
Strategic Support S.A.S.

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA DIRECCIÓN
FINANCIERA DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT S.A.S.

AUTOR:
JULIA STELLA CLAVIJO SABOGAL

DIRECTOR
Dr. ORLANDO CASTRO MOLANO

BOGOTÁ, D.C., DICIEMBRE DE 2019

El diseño del sistema de control interno en la dirección financiera de la empresa
Strategic Support S.A.S.

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma de Jurado

El diseño del sistema de control interno en la dirección financiera de la empresa
Strategic Support S.A.S.

Dedicatoria

*A Dios, fuente de toda sabiduría, a mi familia, profesores y compañeros, gracias por
su apoyo, que contribuyeron a la realización de mis estudios de maestría.*

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	10
1.1	Antecedentes del problema u objeto del diagnóstico.	11
2.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	12
2.2	Objetivos específicos	13
3.	JUSTIFICACIÓN	14
4.	MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1	El control interno	17
4.2.	COSO ERM. Marco integrado de gestión de riesgos	18
4.3.	Estructura de COSO ERM (2017)	19
4.4.	Gestión de riesgos.	21
4.5.	Estrategias Empresariales.	23
4.6.	Cuadro de responsabilidades según las funciones	24
4.7.	Manuales o guías de control	25
5.	MARCO INSTITUCIONAL	27
5.3	Estructura organizacional de Strategic Support S.A.S.	28
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
6.1.	Tipo de investigación	31
6.2.	Pasos del diseño metodológico.	31
6.3.	Población y muestra.	32
6.4.	Recolección de información	33
6.5.	Instrumento de recolección de información.	34
6.6.	Validación del instrumento	35

6.6.1. V de Aiken.	35
6.6.2. Análisis exploratorio de datos para la toma de decisiones, más conocido como Análisis de componentes principales ACP.	37
6.6.3. Prueba Bartlett, también llamada Neyman – Pearson. Bartlet.	38
7. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	39
7.1 Fase Diagnóstico.	39
7.1.1. Diagnostico mediante la herramienta de matriz DOFA.	39
7.1.2. Instrumento de medición de los componentes del control según COSO ERM, en la empresa Strategic Support S.A.S	41
7.2. Análisis de la información	48
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	51
8.1. Componente de control: Gobierno y cultura.	51
8.1.1. Código de conducta.	51
8.1.2. Propuesta de los valores corporativos.	56
8.2. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	57
8.3 Componente de control: Desempeño.	58
8.3.1. Manual de procedimientos de la dirección financiera.	59
8.3.2. Manual de funciones y responsabilidades, dirección financiera.	74
8.3.3. Capacitación de los manuales de procedimientos y de funciones	79
8.4. Componente de control Revisión y ajustes	80
8.4.1. Plan general de auditoría	81
8.5. Componente de control información y comunicación	82
9. CONTROLES IMPLEMENTADOS DE ACUERDO A LA PROPUESTA.	83
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
12. ANEXOS	89
Anexo A. Instrumento cualitativo de medición de los componentes de control	
COSO ERM.....	89
GLOSARIO	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de los componentes y principios COSO ERM 2017	19
Tabla 2. Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades.....	24
Tabla 3 Misión y Visión de Strategic Support S.A.S.....	27
Tabla 4. Cuestionario para la evaluación del control aplicado a Strategic Support S.A.S.....	34
Tabla 5 Análisis DOFA.....	39
Tabla 6 Análisis de los componentes de control interno según COSO ERM	48
Tabla 7. Capacitación del Manual de Procedimientos contables	79
Tabla 8. Capacitación del Manual de Funciones.....	80
Tabla 9. Plan general de auditoría para la empresa Strategic Support S.A.S.....	81
Tabla 10. Controles implementados de acuerdo a la propuesta	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perspectiva del control interno	17
Ilustración 2 Objetivos del control interno COSO	18
Ilustración 4. Estructura Organizacional de Strategic Support S.A.S	28
Ilustración 5. Estructura de la Dirección financiera de Strategic Support S.A.S.	30
Ilustración 6. Pasos del diseño metodológico.....	31
Ilustración 7. Propuesta del objetivo general y de las áreas funcionales de la empresa Strategic Support S.A.S.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2 Componente de control: Gobierno y cultura.....	41
Gráfica 3. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	43
Gráfica 4. Componentes de control: Desempeño	44
Gráfica 5. Componentes de control: Revisión y ajustes	45
Gráfica 6. Componente de control: Información y comunicación.....	46

RESUMEN

Dentro de los objetivos de la gerencia de Strategic Support S.A.S., se encuentra brindar una seguridad razonable en cuanto la eficacia y eficiencia de sus operaciones y en general en todos los procesos de la compañía, acorde a las necesidades de sus clientes y bajo estándares de buenas prácticas de gestión empresarial que conlleven a generar valor empresarial.

Por este motivo, se plantea una propuesta de intervención para diseñar el sistema de control interno con base en la metodología COSO ERM (2017), Marco integrado de gestión de riesgos, el cual evalúa el control, utilizando cinco componentes de control que abarcan toda la organización: Gobierno y cultura, Estrategia y objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, los cuales sirvieron de guía para evaluar el control en la empresa Strategic Support S.A.S, y para identificar y evaluar los riesgos de las actividades que realiza la compañía.

El trabajo inicia con una fase de diagnóstico, que permitió identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades, y amenazas), a las que puede exponerse la compañía en su entorno competitivo. Una vez identificados los riesgos, se propone estrategias empresariales alienadas a la gestión de los riesgos

Palabras Claves: Control interno, riesgo, COSO ERM, estrategia.

ABSTRACT

Within the objectives of the management of Strategic Support SAS, it is to provide reasonable security in terms of the effectiveness and efficiency of its operations and in general in all the processes of the company, according to the needs of its customers and under good standards business management practices that lead to generating business value.

For this reason, an intervention proposal is proposed to design the internal control system c based on the COSO ERM methodology (2017), Integrated Risk Management Framework, which evaluates the control, using five control components that cover all the organization: Government and culture, strategy and objectives, Performance, Review and adjustment of processes and information and communication, which served as a guide to evaluate the control in the Strategic Support SAS company, and to be able to identify and evaluate the risks of the activities carried out by the company.

The work begins with a diagnostic phase, which allowed identifying internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities, and threats), to which the company can be exposed in its competitive environment. Once the risks have been identified, business strategies aligned to risk management are proposed

Keywords: Internal control, risk, COSM ERM, strategy.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo central entregar una propuesta de intervención para el diseño del sistema de control interno para la compañía Strategic Support S.A.S, con base en la metodología COSO ERM 2017, Marco integrado de gestión de riesgos, que evalúa el control en toda la organización; toda vez, que el *Core business* de la compañía son los procesos financieros y contables, que deben tener las características de oportunidad, confiabilidad, revelación o comprensibilidad y comparabilidad.

La gerencia de Strategic Support S.A.S., muestra preocupación por el incumplimiento a los clientes en la entrega de la información financiera, suministrada por los profesionales contables de la dirección financiera, lo que genera riesgos de oportunidad y confiabilidad y posibles demandas o litigios (contingencias).

La empresa aplica los principios generalmente aceptados, o normas de información financiera (NIF), pero no cuentan con un sistema de control interno definido y documentado, que permita el seguimiento y evaluación, para hacer los correctivos necesarios. Las personas que laboran en la dirección financiera desarrollan sus actividades de acuerdo a su experiencia y conocimientos, (empíricamente); al no existir manuales de procedimientos o guías de control, los criterios son diversos.

Las empresas independientemente de su tamaño, deben implementar un adecuado sistema de control interno que mitigue los riesgos empresariales tales como pérdida de sus activos, información financiera poco confiable, pasivos contingentes, incumplimiento de normas, fraudes en la información financiera que pueden dañar la reputación de la empresa.

Por este motivo, se propone el diseño del sistema de control interno, el cual consiste en incorporar los cinco componentes del control definidos por COSO ERM 2017, los cuales comprenden: Gobierno y cultura, Estrategia y objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, dentro de la estrategia empresarial.

La propuesta inicia con la fase de diagnóstico que consiste en identificar por medio de la matriz DOFA los factores internos y externos que impactan el entorno competitivo, por

el incumplimiento en la entrega de la información financiera a los clientes, y que puede materializarse como un riesgo o impacto negativo para la compañía. Por otro lado, se utilizó como herramienta un instrumento de recolección de información tipo cuestionario que ayudará a analizar con mayor claridad el problema.

Por otra parte, se examina los conceptos teóricos de COSO ERM, que hacen referencia a la gestión de riesgos del control interno en las empresas, que servirán para la elaboración de los procedimientos, documentos y directrices que garantizan la efectividad y eficacia de los procedimientos y resultados esperados por la alta gerencia.

Posteriormente, se realiza el análisis de la información obtenida con el fin de diseñar el plan de intervención que le servirá a la compañía como mecanismo de verificación y evaluación.

1.1 Antecedentes del problema u objeto del diagnóstico.

COSO, fue diseñado como respuesta a una diversidad de interrogantes sobre el tema de control interno como objetivo fundamental (Ladino, 2009, pág. 8) el objetivo era definir un marco teórico común, para las empresas públicas y privadas, bajo una visión integradora que satisfaga todos los sectores; por su parte (Pinto Blanco, 2000, pág. 171) manifiesta que los riesgos por ausencia de control interno surgen cuando una administración no asume la responsabilidad de implementar, evaluar y mantener un adecuado sistema de control interno por lo que debe asumir los siguientes riesgos:1). Incumplimiento de la misión, metas y objetivos; 2). Desorganización administrativa; 3). Información no confiable; 4). Sanciones fiscales; 5). Pérdida de activos; 6). Marginación del mercado. 7). Desmotivación del factor humano; 8). Utilidades no razonables.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante la implementación de los controles a través de los manuales de procedimientos y del manual de funciones y responsabilidades los cuales, contribuyen al mejoramiento de los procesos internos y de la organización, utilizando como marco de referencia los procedimientos de control del Modelo COSO ERM (2017), generalmente aceptados, los manuales de procedimientos y de funciones,

que son guías de control interno, que estandarizan los procesos y disminuyen los riesgos, facilitando la supervisión y el seguimiento.

Un ejemplo de la falta de políticas y direccionamiento sobre el control interno es el expuesto por (Sanchez Henriquez , 2005, pág. 53) sobre el escándalo de la compañía Enron, en diciembre de 2001, donde se declara en bancarrota y despide a 4.000 empleados; los ejecutivos de la auditoría, contaron al Congreso que advirtieron a Enron de “posibles actos delictivos”, tras no facilitar información crucial de sus finanzas; la participación de la auditoría externa con la administración fue tal, que muchos empleados de la auditoría interna fueron contratados por Andersen para que ellos mismos realizaran la auditoría externa. La justicia americana no encontró culpable a la firma auditora Andersen de los problemas ocurridos en Enron; fue el primer fraude contable descubierto y hasta el día de hoy no existen culpables indirectos.

Según el estudio realizado, los principios violados en el desarrollo de las auditorías, en las empresas Enron, WorldCom, Qwest y Global Crossing, involucradas en los escándalos contables fueron: Integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, respeto, observancia de las disposiciones y conducta ética, tomando como referencia el Código de ética del Colegio de Contadores de Chile

Por consiguiente el planteamiento del problema se aborda en la siguiente pregunta:

¿Cuál es el mejor plan de intervención para mejorar los procesos internos de la empresa Strategic Support S.A.S., a través de los componentes del control del modelo COSO ERM (2017), que permita mitigar las vulnerabilidades y riesgos?

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo general

Diseñar el sistema de control interno, basado en COSO ERM (2017), aplicado a las áreas funcionales de la empresa Strategic Support S.A.S., con el propósito de mejorar sus procesos internos.

2.2 Objetivos específicos

Fase de Diagnóstico.

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Strategic Support S.A.S., a través de la matriz DOFA, con el propósito de identificar las deficiencias de control y los riesgos que impacten el entorno competitivo.
- ✓ Establecer un marco teórico sobre el control interno que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta del diseño del control interno en la empresa Support S.A.S.
- ✓ Analizar por medio del instrumento tipo encuesta, utilizando la metodología COSO ERM (2017), con base en los cinco (5) componentes del control: Gobierno y cultura, Estrategia y objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, encaminadas a conocer la situación actual del control en la empresa Strategic Support S.A.S

Fase de análisis de la información.

- ✓ Definir los hallazgos con las deficiencias de control interno a nivel organizacional, de procedimientos, de información y de personal.

Fase de intervención.

- ✓ Diseñar una propuesta de control interno, basado en COSO ERM (2017), que se ajuste a las necesidades de control en la empresa Strategic Support S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

El control interno es importante en las empresas que deseen lograr competitividad en sus negocios, ya que disminuye los errores y fraudes en la información financiera. De igual forma, los entes de control las catalogan como empresas que cumplen las leyes, lo cual genera un impacto positivo en los negocios inclusive, atraen los inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo (TOUCHE, 2017).

Teniendo en cuenta la perspectiva de los clientes, frente a la oportunidad de entrega de la información, la dirección financiera requiere una intervención para mejorar sus procesos internos y lograr su efectividad, mediante el diseño del control interno, el cual se interrelaciona con los demás procesos de la compañía.

Es necesario implementar el sistema de control interno en la empresa Strategic Support S.A.S., ya que permite corregir las deficiencias de incumplimiento en los contratos del portafolio financiero; al implementar acciones de mejora coherentes con la misión y visión de la compañía, brinda a los clientes un buen servicio de asesoría y consultoría a las pequeñas y medianas empresas, lo cual tiene efecto en la liquidez, la sostenibilidad y la competitividad,

Las pequeñas empresas y negocios en el desarrollo de sus actividades, requieren del acompañamiento y la asesoría en sus procesos contables, tributarios y legales, de esta manera logra mejorar la productividad, y ampliar sus mercados.

Podemos agregar que la consultoría, se amplía cada vez más y adquiere relevancia social, por qué impulsa la economía del país. Para (González R. y., 2011, pág. 152), la consultoría “es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”.

El estudio realizado por (González R. y., 2011, págs. 67 - 81), permitió conocer las necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi Boyacá, y encontró que el nivel de formación empresarial, de los gerentes, el 36,4% eran bachilleres, el 27,7%, de los ejecutivos tienen formación de pregrado, el 5,5% de los directores tienen formación técnica; así mismo, 0%, el doctorado, 1,7%, de Maestría y el 5,6%, con especialización. Es evidente la necesidad de la consultoría y asesoría a las pequeñas y medianas empresas en esta región, por el desconocimiento y bajo nivel de formación de los gerentes encargados de estas compañías.

Por lo anterior, la consultoría, es una oportunidad de negocio para Strategic Support S.A.S., en todo tipo de empresas, ya que ayudar a resolver sus problemas administrativos y legales y a cumplir sus objetivos.

Por esta razón es importante analizar las deficiencias en los controles actuales de la compañía y presentar la propuesta que contenga el diseño del sistema de control interno, basado en COSO ERM, el cual contribuye al mejoramiento de sus procesos internos en el área financiera y en toda la organización.

A nivel teórico el presente estudio plantea el modelo COSO ERM, marco integrado de gestión de riesgos, por ser el más utilizado en el ámbito internacional, el cual permite desarrollar el problema que se plantea. El proceso contable en la dirección financiera, se desarrolla con base en la experiencia y los propios criterios de los profesionales contables, por no tener documentados los procedimientos de control interno.

La finalidad de la investigación es el diseño del control interno con base en el marco teórico del modelo de control COSO ERM, que sirvió de referencia para la elaboración

de la propuesta, que contribuye a la mejora de los procesos internos de Strategic Support S.A.S.

El diseño del control interno en la dirección financiera, se hará a través de los manuales de procedimientos y del manual de funciones y responsabilidades, que son componentes del sistema de control interno, los cuales integran los procedimientos contables y administrativos, establecen las responsabilidades y contribuyen al mejoramiento de los procesos internos del área financiera y de la organización.

Así mismo, permiten el seguimiento y evaluación de lo que se hace, y si lo que se hace está bien hecho. Es decir, el estudio soluciona un problema tanto teórico como práctico de tipo social y económico. Las empresas son dinámicas, y así mismo, su transformación es continua, por esta razón los controles requieren de seguimiento y evaluación periódica para hacer los cambios necesarios y oportunos.

Por otra parte, el diseño del control interno, y la experiencia en la dirección financiera, tienen implicaciones prácticas y resuelve los problemas, esto genera nuevos estudios en las distintas áreas funcionales de Strategic Support S.A.S. Si bien es cierto, la empresa es pequeña, debe diseñar los controles y los procedimientos, hacer evaluaciones periódicas a los controles y realizar los ajustes que considere necesarios.

A nivel académico, la investigación permite reforzar las competencias de un gerente integral, que juega un papel importante como responsable del desempeño de una empresa; los resultados son directamente proporcionales a la estrategia diseñada, a su organización estructural.

Es importante destacar que un gerente requiere de un buen equipo de trabajo, y es por ello que su forma de dirección influye en los resultados esperados.

El gerente integral, puede ubicarse en tres ámbitos funcionales: Interpersonal (representar la empresa, dirigir y su relación con los cliente); Informacional (llevar una comunicación asertiva e implementar y controlar las estrategias); Decisional (tomar de decisiones asertivas y la resolución de problemas).

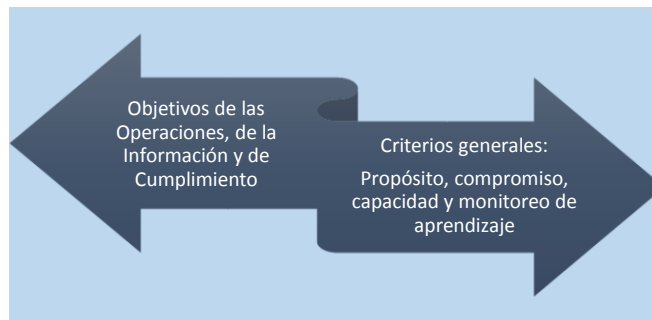
4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 El control interno

A mediados del siglo XX se utilizaba una serie de procedimientos que buscaban la confidencialidad de la información financiera y el cumplimiento de las políticas internas de una organización (Fonseca Luna, 2013, pág. 141). El control interno ayuda a las empresas, para que la toma de decisiones sea confiable y mediante el monitoreo, se identifiquen debilidades y se corrijan en los planes de acción.

Cabe resaltar, que el control interno es responsabilidad de la alta dirección y de todas las personas que laboran en la organización; el control interno tiene la metodología y los mecanismos que permiten identificar al interior de las organizaciones las vulnerabilidades o riesgos.

Ilustración 1 Perspectiva del control interno



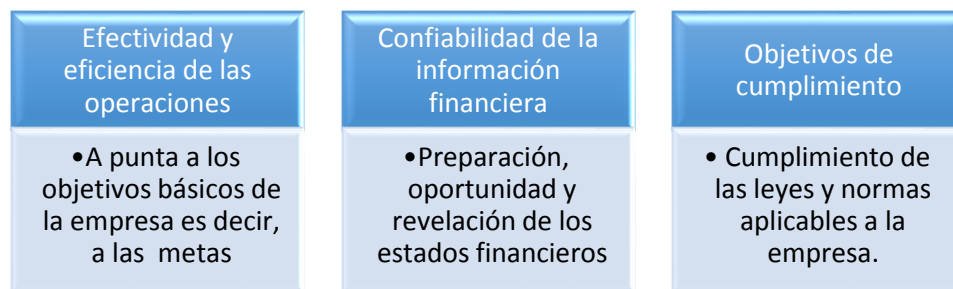
Fuente: Elaboración propia a partir de (Fonseca Luna, 2013, pág. 41)

La ilustración 1, refleja dos perspectivas del control interno. El control interno es un proceso que influye en todas las actividades de la empresa tanto internas como externas, para lograr los objetivos operacionales, de información financiera confiable y de cumplimiento de las normas aplicables a cada una. Los criterios generales que permiten alcanzar los objetivos propuestos, son el compromiso, la gestión de cambio y el conocimiento

Ahora bien, el control interno como sistema integrado no solo es eficiente para la toma de decisiones, (Lybrand & Coopers, pág. 84) sino que agrega valor a la estrategia de la empresa, ya que involucra la "planificación, el diseño y la implantación de los sistemas estratégicos globales de la empresa".

Por otra parte, el control interno proporciona seguridad en los objetivos organizacionales:

Ilustración 2 Objetivos del control interno COSO



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lybrand & Coopers, pág. 4)

Lo anterior indica que el control interno ayuda a controlar los diferentes procesos de las empresas y los alinea a la planeación estratégica, con el fin de obtener resultados proactivos, donde participa de manera activa toda la organización, mediante un comportamiento que refleja los valores corporativos y una cultura de control.

4.2. COSO ERM (2017), Marco integrado de gestión de riesgos

En palabras de (Fonseca Luna, 2013, pág. 47) el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente basada en la evaluación de los riesgos y en la evolución de los controles internos de en las organizaciones.

El modelo COSO, influye en las actividades internas como externas de la organización, para lograr los objetivos globales, los objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento, por lo tanto es necesario tener en cuenta que:

- El control involucra a todas las personas de la organización.
- La responsabilidad depende de las funciones que realiza cada área
- Es un medio para gestionar los procesos de la administración. (Planeación, ejecución y supervisión (COSO, 1992)

Por otro lado, COSO permite hacer evaluación a una determinada área funcional, o a un solo componente de control; estas alternativas de evaluación son utilizadas por los auditores internos como externos. Es importante agregar, que al evaluar el sistema de control interno, se debe evaluar las tres categorías de objetivos mencionadas anteriormente (Dorta J. , 2005).

4.3. Estructura de COSO ERM (2017)

Comprende de cinco (5) componentes y veinte principios que abarcan todos los procesos de la organización, van desde el gobierno y la cultura, hasta las actividades del día a día; es así que la gestión del riesgo está involucrada en todos los componentes del control y se centra en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1. Estructura de los componentes y principios COSO ERM 2017

 Gobierno y Cultura	 Estrategia y objetivos	 Desempeño	 Revisión	 Información, comunicación y reporte
1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales	10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos	15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: Deloitte Touche 2017 Definiciones claves en los componentes del control ERM (2017).

Gobierno y cultura.

Es la base de todos los demás componentes del control en una organización para que todos sus procesos sean eficientes y efectivos.

El gobierno establece la medida de la cultura en las organizaciones, que influye en el éxito a largo plazo, reforzando su importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión. La cultura comprende los valores éticos, o conductas deseadas y el entendimiento del riesgo en la organización.

Estrategia y establecimiento de objetivos

La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. La importancia del desarrollo de la estrategia, está en integrar el riesgo en el negocio, en los

departamentos y en las funciones de cada uno, conformando un programa sostenible, con un gobierno sólido.

Desempeño

Los riesgos pueden afectar la estrategia y los objetivos de negocio. Los riesgos empresariales deben ser identificados y evaluados, priorizados por la severidad y la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir.

Revisión y ajuste de los procesos

Para revisar el desempeño de una organización se puede considerar componentes de control de riesgos empresariales a lo largo del tiempo, a la luz de cambios sustanciales y entender que las revisiones se necesitan.

Información, comunicación y reporte

La gestión de riesgos empresariales, requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria de fuentes internas y externas, que fluyan en todas las direcciones y a través de toda la organización

4.4. Gestión de riesgos

La administración de riesgos se centra directamente en el logro de los objetivos globales de la entidad, en los objetivos a nivel de actividad, en la identificación y valoración del riesgo, así como el manejo del cambio.

La administración de riesgos empresariales ERM, es un proceso continuo para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades, que pueden afectar alcanzar los objetivos; tiene la finalidad de buscar transparencia, objetividad y equidad con las partes interesadas, es decir, con los clientes, proveedores, competidores, empleados y la comunidad en general.

Gestión de riesgos

- Se centra en el logro de objetivos.
- El riesgo, se incorpora en la cultura de la empresa, promoviendo decisiones más asertivas.
- Establece un vínculo entre el control interno, el riesgo y los objetivos de cumplimiento (Leyes y normas).
- Integra los riesgos en todos los niveles de la organización, en los procesos, y en el desempeño de la administración.
- Se aplica a todas las organizaciones y sectores, independientemente del tamaño
- Le da importancia a la tecnología de la información, como mejoramiento de valor que influye en la estrategia de los negocios.

Los riesgos se deben clasificar como riesgos: Nivel Bajo (aceptados por la compañía), nivel significativo (deben ser tratados y controlados), por último, los riesgos de nivel alto, (requieren un tratamiento alto, para mitigar y evitar posibles vulnerabilidades). La evaluación del riesgo, puede arrojar un resultado residual que la compañía está dispuesta a asumir o aceptar.

Una vez se establece el problema se recomienda hacer un análisis de las vulnerabilidades críticas de las empresas, utilizando la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que permite hacer un análisis de las vulnerabilidades críticas de las empresas; es importante indicar que esta herramienta es utilizada para diferentes necesidades, (Serna Gómez , 2010, pág. 185) entre ellas encontramos, penetración de mercados, estructuras empresariales, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, implementación de procesos, y otros temas que hacen referencia a las empresas.

La finalidad del análisis DOFA es identificar los riesgos y las debilidades que impactan el entorno competitivo, potencializar las fortalezas y explotar las oportunidades.

Dentro del análisis DOFA, es importante incorporar temas como:

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Finanzas
- ✓ Política del estado
- ✓ Lineamientos empresariales
- ✓ Comunidad
- ✓ Competidores

4.5. Estrategias Empresariales

La estrategia surge como respuesta para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades a largo plazo.

Algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia, para otros, la estrategia comprende “los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización”. La determinación de metas y objetivos a largo plazo requieren de recursos y acciones; finalmente definir y trazar una ruta estratégica.

El concepto de estrategia, según Michael Porter “La estrategia empresarial, define los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferentes”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor”. (Serna Gómez , 2010, págs. 19,20).

4.6. Cuadro de responsabilidades según las funciones

El control interno involucra a todas las personas en la organización y la responsabilidad depende de las funciones que realiza cada una; el control gestiona los procesos de la administración como son la planeación, ejecución y la supervisión (COSO I. , Normas Generales de la Nación, 1992)

El siguiente cuadro de responsabilidades, muestra las personas que participan en el sistema de control, según las funciones que desarrollan, de esta manera se crea un ambiente de control en la organización.

Tabla 2. Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades

Participante en el Control	Funciones / Responsabilidad
Junta Directiva y/o Consejo de Administración	Establece la misión y los objetivos de la organización, la integridad y valores éticos. Brinda asesoría, da pautas, conoce a profundidad las actividades de la Organización, Debe estar preparado ante una posible falla de la Administración. Está en permanente comunicación con los niveles altos: Responsables financieros, Jurídicos y de Auditoría. Muchos Consejos llevan a cabo sus tareas a través de Comités. Suelen incluir las Áreas de auditoría, Finanzas, establecen la remuneración y los nombramientos.
Gerencia	Tiene la responsabilidad del Control interno. Establecer las políticas y procedimientos el control. Asegurar que exista un ambiente de control. Asignar responsabilidades.
Directivos Financieros	Sus funciones y responsabilidades involucran todas las áreas operativas y funcionales de la Organización. Están involucrados en la planificación financiera, el Presupuesto y el cumplimiento de las normas. La gestión financiera es clave en una empresa para que la administración ejerza el control.
Comité de Auditoría	El Comité de Auditoría o en su defecto el Consejo, tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia y a los Directivos respecto al cumplimiento de sus responsabilidades y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias. Está en la posición de identificar situaciones en las que el Comité o el Consejo deben afrontar situaciones graves. La Comisión Treadway, ha emitido directivas generales sobre la estructura y funciones que debe tener el Comité de Auditoría.
Comité de Finanzas	Tienen la autoridad para interrogar a los Directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera. Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos, y asegurar que se tomen las medidas correctivas. El Comité con las funciones de Auditoría Interna, en ocasiones está en la mejor posición dentro de la entidad para identificar situaciones, en las que el Comité o el Consejo deben afrontar asuntos o situaciones graves.

Tabla 2. Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades... Continuación.

Participante en el Control	Funciones / Responsabilidad
Auditoría Interna	Desempeña un papel importante en la evaluación de la Eficiencia de los Sistemas de Control, y recomienda mejoras sobre las Normas emitidas por el Instituto de Auditoría Internacional y la AI, los cuales deben revisar: “La confiabilidad, la integridad de la información financiera, Operativa y los procedimientos empleados, para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información”. “Los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes y procedimientos, leyes y normativas” “Las medidas utilizadas para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos” “Las operaciones para cerciorarse si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo sobre los planes previstos”. Todas las actividades de una entidad recaen dentro del ambiente de responsabilidad de la AI. Los AI, solo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar sus juicios al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría es la asignación de personal adecuado para esta función, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios. La función de AI, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento del Sistema de control interno.
Área Jurídica	Revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
Otros empleados	Todos los empleados son responsables del control. Casi todos producen información útil en el Sistema de control, o realizan funciones para efectuar el control.
Auditoría Externa	Contribuye al logro de los objetivos. Aportan opinión independiente y objetiva. Contribuyen directamente, mediante la auditoría a los Estados Financieros.

Fuente: Responsabilidades del personal en relación con el control interno.

4.7. Manuales o guías de control

El diseño del control interno debe ser respaldado con instrumentos de control, como el manual de procedimientos, que incorpora los controles contables y administrativos, estandariza los procesos y permiten conocer el funcionamiento interno de la empresa; así mismo, sirve de consulta permanente. El manual de funciones y responsabilidades, facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal. De la misma

forma, el flujograma o diagrama de flujo, muestra los pasos a realizar en un proceso, permite analizar las oportunidades para mejorar la situación actual y diseñar nuevos procesos (Rebolledo, 2010, pág. 12).

Existen varias clases de manuales. Manuales de políticas generales que definen los criterios y las acciones, los objetivos y las responsabilidades en todas las áreas, las medidas de seguridad, control y autocontrol en el cumplimiento con la función empresarial. Por otra parte, los manuales de procedimientos para las áreas funcionales, definen claramente las políticas, responsabilidades y funciones de cada departamento. De esta manera un sistema de control, puede suministrar oportuna información de los resultados operativos y de organización (Gómez, 2001).

Los manuales, hacen parte de las políticas corporativas de una empresa, y contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones, es una de las actividades más importantes en el diseño del control interno. Una vez elaborados, se requiere la capacitación de los colaboradores responsables de los procesos.

Los controles deben ser debidamente documentados y socializados. Al no existir procedimientos documentados, estos, se encuentra en la memoria de los individuos y el desarrollo de los procesos van a tener varias interpretaciones según quien lo desarrolle; esta memoria se pierde cuando el colaborador se retira de la organización.

Resumiendo lo planteado, la dirección financiera, ha desarrollado sus funciones de manera improvisada, por no poseer un sistema de control interno, a través del manual de procedimientos y de funciones, los cuales permiten hacer seguimiento y evaluación de lo que se hace y si lo está haciendo bien.

El diseño del sistema de control interno contribuye al mejoramiento de los procesos internos del área financiera y de la organización. Somos conscientes que los estados financieros entregados a los clientes son confiables y veraces pero al no ser entregados oportunamente, pierden su eficacia, y no les permite tomar decisiones, lo que ha generado inconformidad en los clientes.

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1. Información legal

Strategic Support S.A.S., es una empresa colombiana creada en julio de 2015, legalmente constituida y registrada en la Cámara de comercio de Bogotá D.C. como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), para ejercer actividades de asesoría y consultoría de tipo contable, fiscal, financiero, de gestión y jurídica.

5.2. Valores institucionales

Tabla 3 Misión y Visión de Strategic Support S.A.S.

MISION

Ser un aliado estratégico para las pequeñas y medianas empresas en el diagnóstico, consultoría, acompañamiento, ejecución y análisis de resultados en los procesos de gestión humana, administrativa, contable, jurídica y calidad del sector empresarial. (Strategic Support S.A.S., 2016)

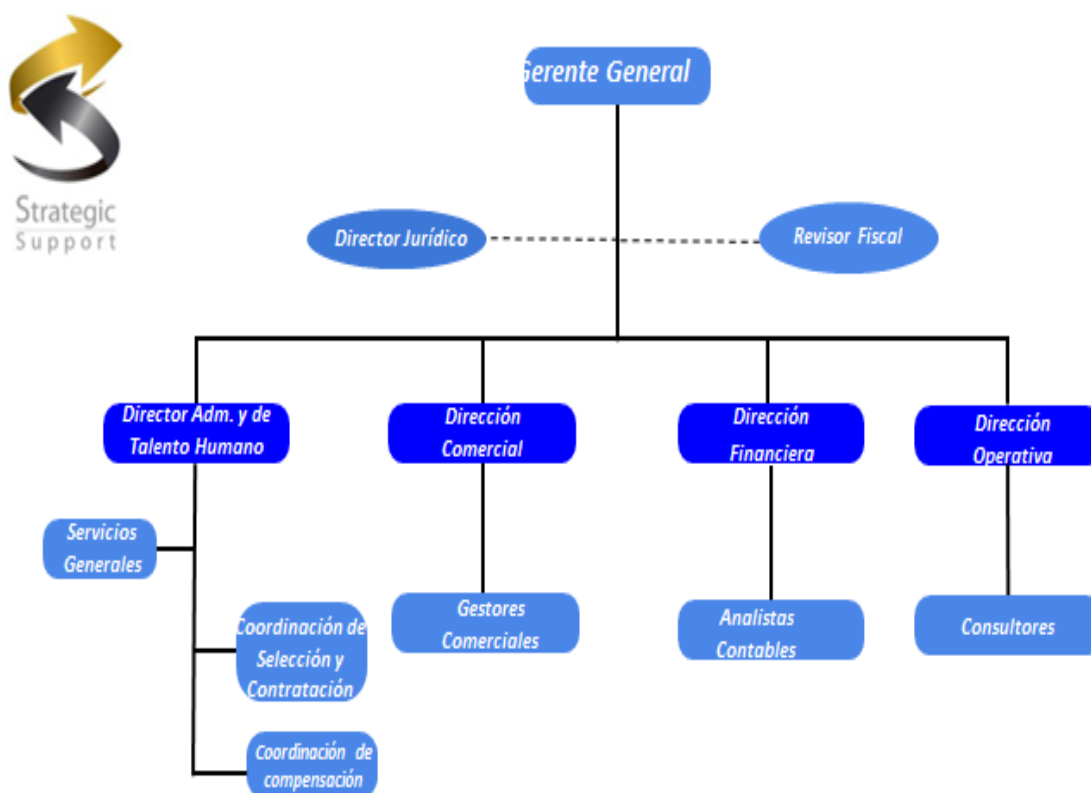
VISION

Para el año 2022, posicionarnos como una compañía líder a nivel local en la prestación de los servicios de consultoría financiera, contable y administrativa, contando con un equipo de profesionales íntegros en disposición de mejorar la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el territorio nacional colombiano. (Strategic Support S.A.S., 2016).

Fuentes: Gerencia Strategic Support S.A.S.

5.3 Estructura organizacional de Strategic Support S.A.S.

Ilustración 3. Estructura Organizacional de Strategic Support S.A.S



Fuentes: Sitio web de Strategic Support S.A.S.

El personal que labora en la empresa consta de cinco (5) personas con contratación directa y doce (12) personas contratadas de manera indirecta, vinculadas a través de contratos de prestación de servicio con empresas temporales.

Descripción de los procesos administrativos

Talento Humano.

Coordina, con las empresas temporales la contratación del personal, se encarga de la seguridad social de las personas que tiene contrato a término indefinido.

Dirección comercial.

Se encarga de buscar los clientes, y brindarles los servicios de consultoría y de asesoría, presenta el portafolio financiero

Dirección operativa o administrativa.

Da apoyo administrativo a la gerencia y a la dirección comercial

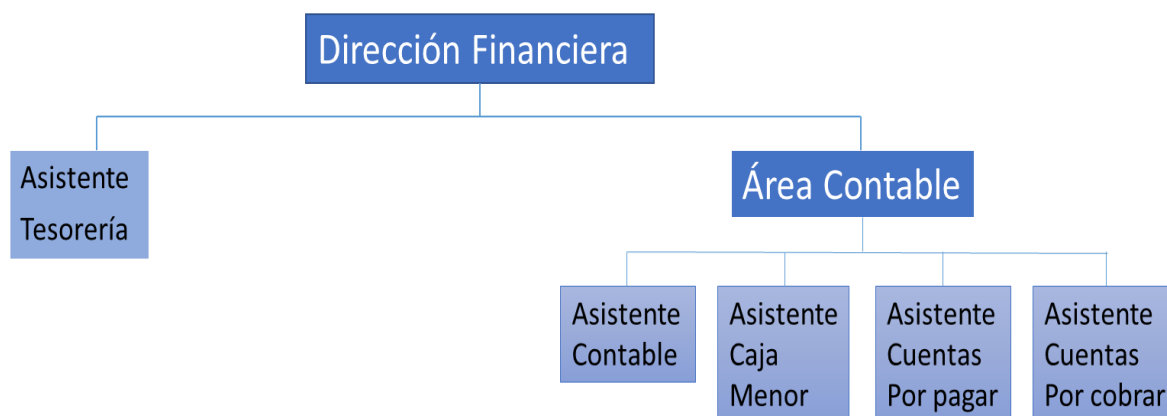
Dirección financiera.

El director financiero es el contador de la empresa, depende directamente de la gerencia, proporciona asesoría en materia contable a las demás direcciones de la empresa; es responsable del registro y control de los hechos económicos y coordina las actividades de los asistentes contables, y la administración del portafolio financiero de los clientes.

Según la Ley 905 de agosto 2 de 2004, para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, clasifica a Strategic Support S.A.S., como pequeña empresa, con personal entre 11 y 50 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que para el 2019 (\$828.211).

La proyección de la empresa a mediano y largo plazo es ampliar la consultoría en el sector público, en el marco del Estatuto general de contratación contemplado en la Ley 80 de 1993, que establece el proceso administrativo de la contratación pública; de igual forma planea ampliar los servicios profesionales en auditoría externa y asesorías tributarias.

Ilustración 4. Estructura de la Dirección financiera de Strategic Support S.A.S.



Fuente: Elaboración propia según las funciones que desarrolla la Dirección financiera.

En la Dirección financiera laboran seis personas; el director financiero con contratación directa y cinco (5) personas contratadas a través de empresas de servicios temporales: El asistente de tesorería, el asistente contable, asistente de cuentas por cobrar, asistente de cuentas por pagar y asistente de caja menor.

Mediante contratos de prestación de servicios, Strategic Support S.A.S., ofrece a pequeñas y medianas empresas, asesorías y consultoría de tipo contable, fiscal y financiero, a través de un portafolio, el cual comprende: Llevar la contabilidad, elaborar los Estados financieros como el Balance general, el Estado de resultados, Flujo de caja, Estado de cambios en la posición financiera, elaboración del presupuesto, adaptabilidad a las normas internacionales NIIF, revisoría fiscal, nomina, seguridad social y gestión administrativa.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

El problema, se analiza con un enfoque cualitativo, es decir, una investigación descriptiva.

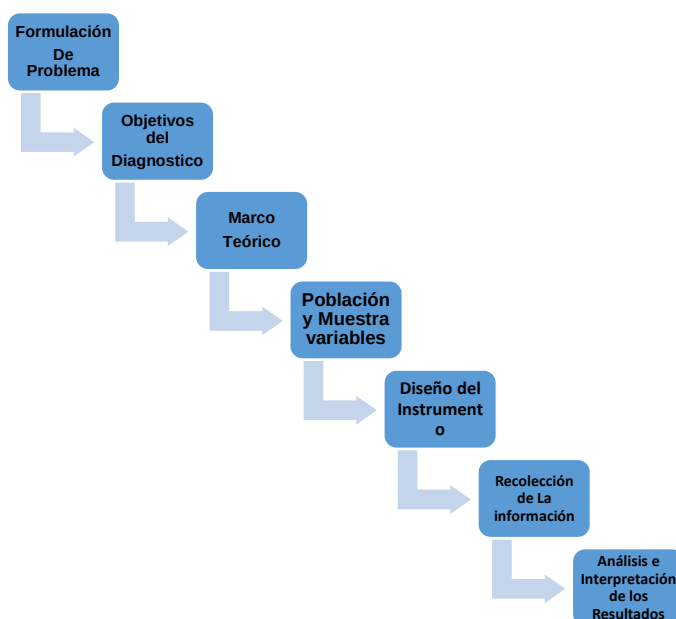
La investigación cualitativa nos permite conocer las características que explican el comportamiento de una situación. Se utilizó el instrumento de medición tipo encuesta, que arroja resultados tanto numéricos como gráficos, y permite analizar los datos de forma objetiva.

Dentro de los objetivos específicos se plantea realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Strategic Support S.A.S., con el propósito de identificar los riesgos que impactan el entorno competitivo.

Haciendo referencia a (Bernal C. , 2016, pág. 187), la elección del tipo de investigación depende, del objetivo del estudio, y de la hipótesis que se formula en el trabajo de investigación, así como de las circunstancias. En este mismo contexto, (Hernández, 2014, pág. 11), en el enfoque cualitativo, el investigador se forma creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como un grupo de personas únicas o un proceso particular, el estudio cualitativo se fundamenta principalmente en sí mismo; hay una realidad que descubrir, construir e interpretar.

6.2. Pasos del diseño metodológico.

Ilustración 5. Pasos del diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia con base en el estudio realizado

6.3. Población y muestra.

En una investigación no siempre tenemos una muestra, es decir, el tipo de selección de la muestra es no probabilística, no se pretende que los casos sean estadísticamente representativo de la población. Si el tipo de selección de la muestra es no probabilística, los elementos de la muestra no dependen de la probabilidad, sino de las características de la investigación y del planteamiento del estudio (Hernandez, 2014, pág. p. 171 y 191).

En concordancia con lo anterior, el tipo de investigación, es descriptiva, permite conocer las características del control de la empresa Strategic Support S.A.S.; por esta razón, la muestra no es probabilística. El incumplimiento en la entrega de la información financiera a los clientes, fue la causa frecuente durante los años 2018 y el retiro de algunos en el 2019.

De acuerdo con (Hernandez, 2014, pág. p.170), se debe delimitar con claridad la población estudiada y hacer explícito el proceso de selección de la muestra. La población sobre la cual se recolectaron los datos, fueron diez (10) personas, que desarrollan diferentes procesos en la empresa. De hecho, la selección de la muestra no es al azar y el estudio resulta importante por cuanto existe una causa y su efecto, que al no existir control interno, en la dirección financiera, continuará el incumplimiento a los clientes.

6.4. Recolección de información

El cuestionario, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, para recolectar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con (Hernández, 2014, pág. 11), la elección del tipo de preguntas, depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, es decir, si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

Para (Hernández, 2014, pág. 11) en el enfoque cualitativo la recomendación para construir el cuestionario, es analizar variable por variable y que se hagan solamente las preguntas necesarias para obtener la información deseada y que las respuestas sean más precisas.

El alcance del cuestionario con base en la metodología COSO ERM (2017), evalúa el control en todos los procesos de la organización, utilizando los cinco componentes del control, lo que permitió recopilar información detallada y suficiente, para conocer la situación actual de Strategic Support S.A.S. El enfoque fue determinar si existen controles en la empresa; los criterios que se tuvieron en cuenta para el diseño del cuestionario fueron los objetivos y la pregunta de investigación.

6.5. Instrumento de recolección de información.

El cuestionario se aplicó en un solo periodo, en el lugar de trabajo, lo que garantizó la recopilación de los datos, a una población de diez (10) trabajadores de diferentes categorías en la empresa Strategic Support S.A.S.

Para la elaboración del cuestionario, se tuvo en cuenta como variables, los cinco componentes del control, que abarca toda la estructura de la empresa como son: Gobierno y cultura, Establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, según COSO ERM (2017) - Marco de gestión de riesgos.

La formulación de las preguntas, se hizo por temas de control, con preguntas cerradas, teniendo en cuenta los veinte (20) principios de los componentes del control, lo que permitió recopilar información detallada buscando objetividad en las respuestas.

Cuestionario

Buenos (as) días (tardes)

Con el fin de evaluar el control interno actual en la empresa Strategic Support S.A.S., y presentar una propuesta de mejora en los procedimientos internos, de las diferentes actividades de la empresa, favor responder las siguientes preguntas teniendo en cuenta los siguientes niveles y categorías:

- TD - Total desacuerdo (1)
- D - En desacuerdo (2)
- N - Neutral (3)
- A - De acuerdo (4)
- TA - Total acuerdo (5)

Tabla 4. Cuestionario para la evaluación del control aplicado a Strategic Support S.A.S.

	VARIABLES DE CONTROL POR CATEGORIAS - COSO ERM	TA	A	N	D	TD
No.	Gobierno y cultura					
1	¿Existe código de conducta?					
2	¿Existen valores corporativos?					
3	¿Se ha establecido estructuras operativas en las diferentes áreas funcionales?					
4	¿Existen estrategias y acciones para atraer y retener el talento humano?					
	Estrategia y objetivos					
5	¿La empresa ha definido los objetivos generales de la empresa y los de las áreas funcionales?					
6	¿La empresa evalúa los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos?					

	Desempeño					
7	¿Existen mecanismos de control y seguimiento para evaluar los riesgos en las diferentes actividades operacionales?					
8	¿Existe Manual de procedimientos?					
9	¿Existe manual de funciones?					
	Revisión y ajuste de los procesos					
10	¿Se evalúan los riesgos en las diferentes áreas operativas, para un plan de mejoramiento continuo?					
11	¿Se realizan auditorías generales y periódicas en la empresa?					
	Información y comunicación					
12	¿Se revisan y actualizan periódicamente los sistemas de información?					
13	¿Existe intranet para la comunicación interna?					
14	¿Existen sistemas de información gerenciales?					

Fuente: Elaboración propia con base en los 5 componentes del control y los principios que los sustentan la estructura COSO ERM (2017).

6.6. Validación del instrumento

Objetivo.

Validar el instrumento que identifica el control interno actual en la empresa Strategic Support S.A.S.

6.6.1. V de Aiken.

La V de Aiken cuantifica la relevancia de los ítems respecto a la pertinencia del área y sobre la claridad de la redacción, a partir de las valoraciones de los jueces, que miden adecuadamente los constructos.

La validez se define en la medida que la prueba mida lo que se pretende medir, y específicamente que la medida de los ítems de la prueba sean una muestra representativa del constructo. La validez del instrumento, le da peso legal y proporciona evidencias, de que el instrumento es confiable y válido.

Para cuantificar la validez, se utiliza la V de Aiken, que permite cuantificar la relevancia de los ítems del cuestionario, a partir de las valoraciones de un grupo de jueces sobre la pertinencia o representatividad del área y sobre la claridad de la redacción de los ítems.

Dentro del grupo de jueces, que validaron el instrumento, se contó con un grupo de cinco personas compuesto por el evaluador, el director del trabajo, el gerente, el director financiero y otra persona, todas conocedoras del tema sobre el control en las empresas, con el fin de mejorar el cuestionario.

Los valores de la V de Aiken, demuestran la validez del instrumento; Los coeficientes pueden oscilar entre cero y 1. En donde cero (0), significa que los jueces están en total desacuerdo con todos los ítem y uno (1), significa que los jueces están en total acuerdo con todos los ítems (Lira Luttges, 2018).

Resumen de los promedios de la V DE AIKEN

PERTINENCIA		CLARIDAD	
No.	Ítems	No.	Ítems
1	1	1	0,9
2	1	2	1
3	0,7	3	0,95
4	0,8	4	0,8
5	1	5	1
6	0,6	6	0,8
7	0,7	7	0,8
8	1	8	1
9	1	9	1
10	0,85	10	0,75
11	1	11	1
12	1	12	0,9
13	0,65	13	0,7
14	0,54	14	0,7

PERTINENCIA DEL ÁREA	V DE AIKEN
Gobierno y cultura	0,88
Estrategia y objetivos	0,8
Desempeño	0,9
Revisión y ajustes	0,91
Información y comunicación	0,77
TOTAL DEL AREA	0,85

CLARIDAD DE LA REDACCION	
Gobierno y cultura	0,91
Estrategia y objetivos	0,9
Desempeño	0,93
Revisión y ajustes	0,88
Información y comunicación	0,77
TOTAL	0,88

Podemos observar, que los coeficientes se acercan más a uno (1), lo que evidencia que los jueces están de acuerdo con los ítems, respecto a la pertinencia del área y la redacción de los ítems. Los cuales miden adecuadamente los constructos, o variable que se pretende

medir, como es el control en la empresa. El índice de V de Aiken, fue de 0,88, que califica la validez del contenido de los ítems.

6.6.2. Análisis exploratorio de datos para la toma de decisiones, más conocido como Análisis de componentes principales ACP.

El índice de correlación, mide el grado de relación que tienen las variables cuantitativas y nos indica si dos variables están relacionadas o no.

El análisis de componentes principales, es una técnica estadística que pretende reducir la dimensión de un conjunto enorme de datos, a unos componentes principales o factores latentes, para interpretar de manera más fácil los datos. Para hacer el análisis, es necesario que exista correlación de datos o variables relacionadas con las variables originales, para expresar nuevas variables, porque si no existe relaciones recíprocas, no se puede aplicar el análisis de componentes principales (Lorena, 2017).

La importancia análisis de componentes principales, radica en que permite hacer segmentaciones, clúster, similitudes y disimilitudes de datos entre las variables de la base de datos original. Por otra parte, reduce el número de variables de una base de datos con muchas variables y características, creando un pequeño número de nuevas variables llamadas componentes.

El Análisis de componentes principales, es solo para variables cuantitativas o discretas u ordinales, que estén en forma numérica; es decir, que se pueda realizar operaciones aritméticas con ellas. Así mismo, que la característica de la población o de la muestra sea posible representarla numéricamente (Ríos Herrera, 2018).

A diferencia de las variables cualitativas, que expresan las características o cualidades, y la muestra no puede ser medida con números. El presente estudio, tiene un enfoque cualitativo, que permite conocer las características actuales del control interno en la empresa Strategic Support S.A.S., por lo tanto no permite hacer el análisis de componentes principales.

6.6.3. Prueba Bartlett, también llamada Neyman – Pearson. Bartlett.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de precisión o exactitud en las puntuaciones, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto brinde siempre los mismos resultados.

La prueba de Bartlett, se utiliza para contrastar o comparar si las diferentes muestras tienen la misma varianza (homogeneidad) entre los grupos. Es necesario que todas las muestras provengan de una población con la misma varianza (variación). El análisis de varianza, sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa.

En la prueba participaron diez (10) trabajadores de la empresa Strategic Support SAS, que desarrollan diferentes procesos, sin hacer diferenciación de categorías; se utilizaron preguntas cerradas, para recolectar la información necesaria y obtener respuestas más precisas sobre el tema en cuestión.

N	140
k	14
N-k	126
S ² p	8,428571429
log s ² p	0,925753972
E (n-1)log S ²	0,82203667
1/(n-1)	0,111111111
1/(n-k)	0,007936508
1/(n-1)-1/(N-k)	0,103174603
1/3*(k-1)	0,025641026

x ²	115,5173623
x ² k-1, α	18,48375951
P value	1,54177E-18

Teniendo en cuenta que la hipótesis nula (x_2), la cual contempla la evaluación del control actual de la empresa, se rechaza si $X_2 > X_{2\ k-1, \alpha}$.

Los resultados de la prueba arrojaron que X_2 es 115,517 y $x_{2\ k-1, \alpha}$ es 18,484. Por lo tanto se cumple que $X_2 > x_{2\ k-1, \alpha}$, es decir, la hipótesis nula confirma que la empresa Strategic Support SAS necesita que sus procedimientos de control interno mejoren y se hagan públicos para que los trabajadores, se concienticen y perciban con mayor claridad sus procesos. Así mismo, aumente la eficiencia y la efectividad en cada uno de los objetivos establecidos (<https://www.youtube.com/watch?v=pfGUBodjn18&t=189s>, 2018).

7. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Fase Diagnóstico

7.1.1. Diagnóstico mediante la herramienta de matriz DOFA

El análisis DOFA, es una herramienta que nos permitió conocer la situación actual de la empresa Strategic Support S.A.S., con el fin de analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). El análisis se hizo con el propósito de identificar aspectos positivos y negativos en el proceso del diseño del control interno en la empresa Strategic Support S.A.S.

Tabla 5 Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Las personas que prestan los servicios de consultoría en la empresa son profesionales que tienen los conocimientos, la capacidad y la experiencia para ayudar a los clientes a lograr sus objetivos. - Las directivas proporcionan las herramientas necesarias a sus empleados para el desarrollo de su trabajo.	- No se han definido los objetivos de la empresa, ni de las áreas funcionales - No existe código de conducta, ni valores corporativos que influyen en el comportamiento ético de las personas.

-Software actualizado para el registro de la información y los requerimientos fiscales. - Los colaboradores se sienten identificados con la misión y visión de la empresa. - Reconocen y comparten las necesidades de sus compañeros para cumplir con su trabajo. - El ambiente laboral agradable y de cooperación.	-La contratación del personal a través de empresa de servicios temporales .Desmotivación laboral y frecuente rotación del personal. - No existe Manual de procedimientos que integren los procesos contables y administrativos -No existe manual de funciones y responsabilidades que facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal. - No se realiza control y seguimiento a las actividades auditorías periódicas - No existen programas de capacitación para los directivos y para el personal nuevo. - No existe un sistema de recompensas que mejore los problemas de motivación. - No cuenta con un sistema de gestión de calidad, que garantice que la empresa ejecuta, controla y mejora la calidad de sus productos y no afecta a sus clientes. - Demora en la implementación de controles. -No existe un sistema de comunicación interno con los empleados para socializar las políticas de la empresa. - Mejorar la oportunidad y estabilidad de empleo. -Actualizar los sistemas de información, tiene tecnología tradicional desde la creación de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Las Mipymes, requieren mejorar su productividad. Innovar y ampliar sus mercados. - La consultoría para Strategic Support S.A.S., es una oportunidad de ampliar su mercado. - La posibilidad de expansión a mediano y largo plazo en el sector público, en el marco del Estatuto general de contratación de la administración pública. Ley 80 de 1993. - Ampliación del portafolio de productos: Legales y de auditoría. - Mejorar los canales de comunicación con los clientes, proveedores. Accionistas. - Mejoran sus procesos internos, permitiendo a la empresa ser más competitiva y sostenible. -Ampliación del personal consultor - Ampliar el segmento de clientes - Trabajar más horas con los clientes actuales	- La entrega de la información financiera a los clientes, no es oportuna - Incumplimiento de los contratos con los clientes, la empresa pierde credibilidad y mercado; esta situación, afecta la liquidez y la sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado a. Strategic Support S.A.S.

7.1.2. Instrumento de medición de los componentes del control según COSO ERM, en la empresa Strategic Support S.A.S

Para evaluar la situación actual en la compañía, se utilizó el instrumento de medición tipo encuesta, que arroja resultados tanto numéricos como gráficos, el cual permite analizar los datos de forma objetiva, con base en los cinco (5) componentes del control; Gobierno y cultura; estrategia y establecimiento de objetivos; desempeño; revisión y ajustes; Información y comunicación, según la metodología COSO ERM (2017), marco integrado de gestión de riesgos.

El instrumento de medición tiene por objeto conocer la situación actual del control en la empresa Strategic Support S.A.S., arrojó los siguientes resultados tanto numéricos como gráficos.

La línea **azul**, representa el nivel promedio de respuestas, la línea **roja**, la moda es decir, la respuesta que más se repite y la línea **verde**, la desviación estándar que representa la inclinación que tiene la respuesta hacia el error.

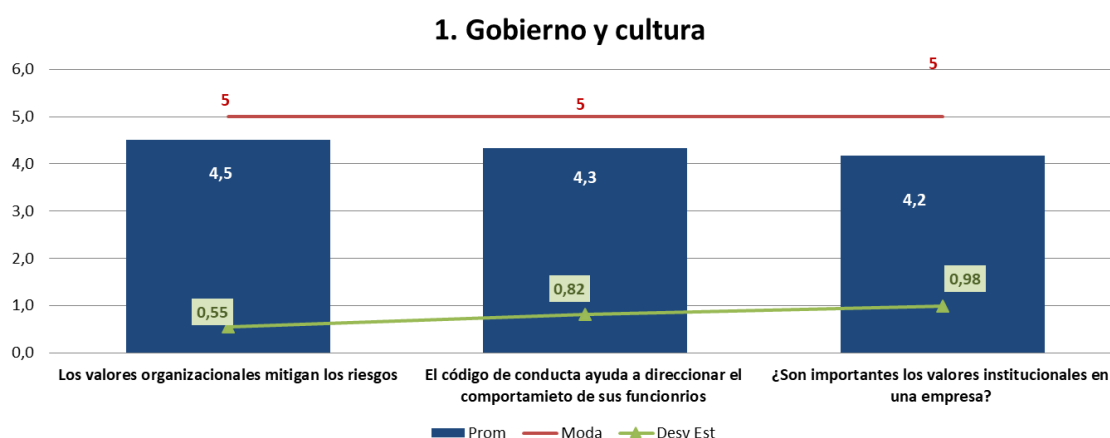
Gráfica 1 Componente de control: Gobierno y cultura

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno Haga un diagnóstico de los cinco componentes control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

5. Muchísimo , 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

Pregunta	Enc 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Prom	Moda	Desv Est
1.Gobierno y cultura									
Los valores organizacionales mitigan los riesgos	5	4	5	4	5	4	4,5	5	0,55
El código de conducta ayuda a direccionar el comportamiento de sus funcionarios	3	4	5	4	5	5	4,3	5	0,82
¿Son importantes los valores institucionales en una empresa?	5	3	5	3	5	4	4,2	5	0,98



Fuente: Elaboración propia a partir de COSO ERM – 2017

Gobierno y la cultura, es la base de todos los demás componentes del control interno en una empresa para que todos sus procesos sean eficientes y efectivos.

El diagnóstico para este componente, según los criterio establecido en el instrumento, a la pregunta ¿Los valores organizacionales mitigan los riesgos?, el instrumento arrojó un promedio de 4.5; y a la pregunta ¿Si son importantes los valores institucionales en una empresa?, arrojó un promedio de 4.2. Lo que indica la importancia de los valores en una empresa es que establecen la cultura empresarial. A la pregunta, ¿El código de conducta que ayuda a direccionar el comportamiento de sus funcionarios?, obtuvo un promedio de 4.3. Significa la importancia del código de conducta, que establece la actuación de las personas en la empresa.

La empresa no cuenta con un código de conducta, ni con los valores institucionales que influyen en el comportamiento de las personas. El código de conducta y los valores corporativos, ayudan a mitigar los riesgos en una empresa, y hacen parte del proceso de cambio en una organización; deben ser elaborados por la alta dirección.

Gráfica 2. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos

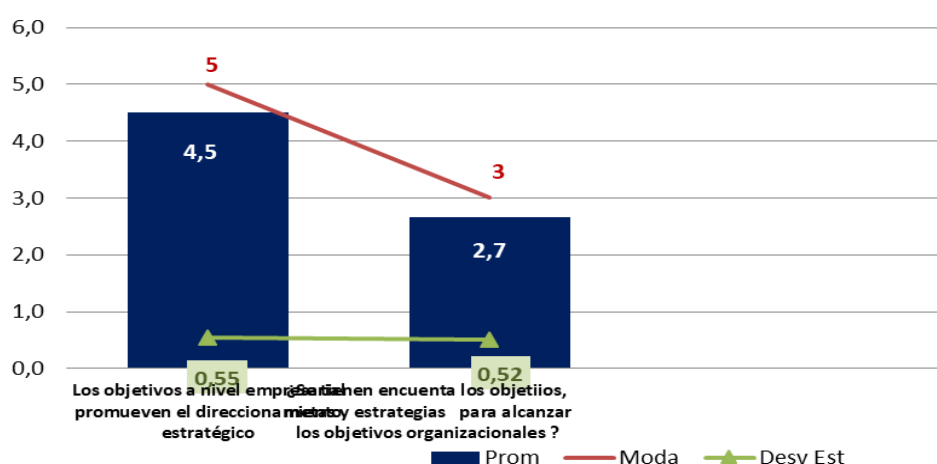
INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno Haga un diagnóstico de los cinco componentes control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

5. Muchísimo , 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

2. Estrategia y objetivos							Prom	Moda	Desv Est
Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico	5	4	4	4	5	5	4,5	5	0,55
¿Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales ?	2	2	3	3	3	3	2,7	3	0,52

2. Estrategia y objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir de COSO ERM – 2017

El resultado que arroja el instrumento, respecto a la estrategia y los objetivos, a la pregunta si ¿Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico?, el promedio es de 4.5; significa que los objetivos organizacionales son muy importantes en la empresa; a la pregunta, ¿Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales?, arrojó un promedio de 2.7. El resultado del diagnóstico dice que empresa no ha definido sus objetivos institucionales, para establecer las metas y determinar las acciones para cumplirlos. La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica

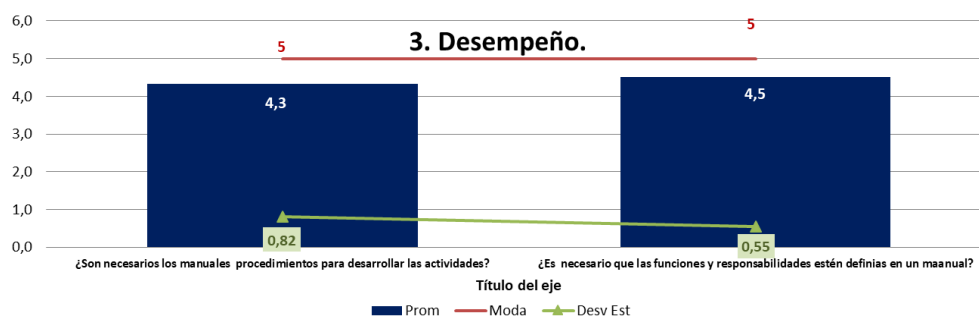
Gráfica 3. Componentes de control: Desempeño

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno Haga un diagnóstico de los cinco componentes control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

5. Muchísimo , 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

3. Desempeño							Prom	Moda	Desv Est
¿Son necesarios los manuales procedimientos para desarrollar las actividades?							4,3	5	0,82
¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definias en un maanual?							4,5	5	0,55



Fuente: Elaboración propia a partir de COSO ERM – 2017

El resultado para el desempeño, a la pregunta, ¿Son necesarios los manuales procedimientos para desarrollar las actividades?, arrojó un promedio de 4.3; y a la pregunta ¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definidas en un manual?, el promedio fue de 4.5. Los resultados sobre 4, según el criterio establecido, los manuales son muy necesarios, ya que son instrumentos de control y seguimiento.

La empresa no ha establecido manuales de procedimientos, que integran los procesos contables y administrativos, estandarizan los procesos y permiten el seguimiento y control a los procesos, así mismo, el manual de funciones y responsabilidades, facilitan la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal. Los manuales son guías de control y seguimiento que disminuyen los riesgos.

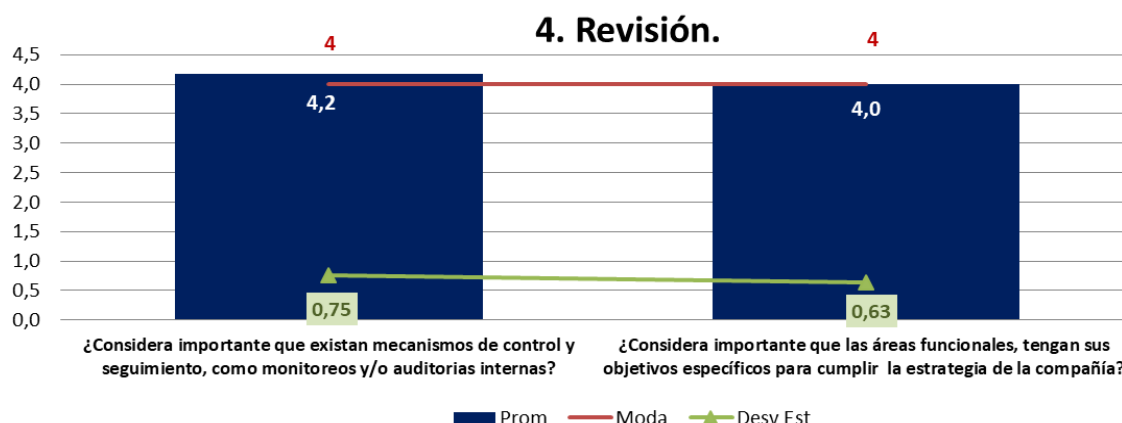
Gráfica 4. Componentes de control: Revisión y ajustes

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno Haga un diagnóstico de los cinco componentes control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

5. Muchísimo , 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

4. Revisión							Prom	Moda	Desv Est
¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento, como monitoreos y/o auditorías internas?	5	4	4	3	4	5	4,2	4	0,75
¿Considera importante que las áreas funcionales, tengan sus objetivos específicos para cumplir la estrategia de la compañía?	4	3	4	5	4	4	4,0	4	0,63



Fuente: Elaboración propia a partir de COSO ERM – 2017

Los resultados tanto numéricos como gráficos para este componente de control, el promedio de las siguientes preguntas, ¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento, como el monitoreo y/o auditoría internas, tuvo un promedio de 4.2; y a la pregunta ¿considera importante que las áreas funcionales, tengan sus objetivos específicos para cumplir la estrategia de la compañía? presento un promedio de 4.0.

Los resultados del componente de control de revisión, evidencian que la empresa no tiene establecido ninguna actividad de seguimientos y control a los procesos.

Al no contar con objetivos, ni manuales de procedimientos, no se pueden establecer los riesgos en los procesos que permitan evaluarlos, mejorarlos o cambiarlos. Por lo anterior, es necesario adelantar auditorías periódicas en las áreas funcionales de la empresa.

Gráfica 5. Componente de control: Información y comunicación

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno Haga un diagnóstico de los cinco componentes control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

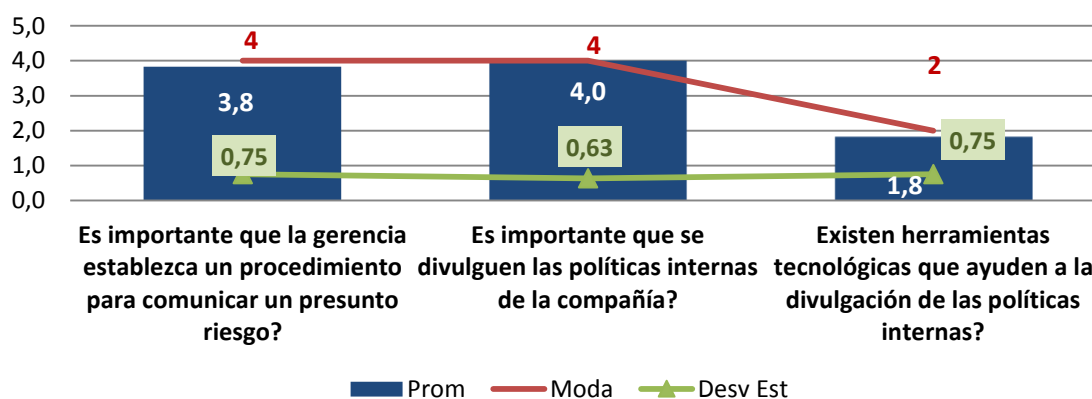
5. Muchísimo , 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

Pregunta	En 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Prom	Moda	Desv Est
5. Información, comunicación y reporte									
Es importante que la gerencia establezca un procedimiento para comunicar un presunto riesgo?	4	4	5	4	3	3	3,8	4	0,75
Es importante que se divulguen las políticas internas de la compañía?	4	4	5	4	3	4	4,0	4	0,63
Existen herramientas tecnológicas que ayuden a la divulgación de las políticas internas?	1	2	3	2	1	2	1,8	2	0,75

Fuente: Elaboración propia a partir de COSO ERM – 2017

Con respecto a la pregunta ¿Es importante que la gerencia establezca un procedimiento para comunicar un presunto riesgo?, arrojo un promedio de 3.8, a la pregunta ¿Es importante que se divulguen las políticas internas de la compañía?, su promedio fue de 4.0, y a la pregunta ¿Existen herramientas tecnológicas que ayuden a la divulgación de las políticas internas, el promedio fue de 1.8.

5. Información, comunicación y reporte



La empresa no cuenta con un mecanismo de comunicación interna para socializar la información corporativa, lo que puede llevar a errores involuntarios. Por otra parte, necesita actualizar los sistemas de información que tiene.

7.2. Análisis de la información

La matriz DOFA, muestra que una de las mayores fortalezas de la empresa, es contar con personas que tienen la experiencia y los conocimientos para desarrollar su trabajo profesionalmente, en un ambiente agradable y colaborativo.

El instrumento cualitativo de recolección de información, nos permitió evaluar en todos sus niveles, el control interno actual de la empresa Strategic Support S.A.S, con base en los cinco componentes del control, según la metodología COSO ERM, para identificar los riesgos.

Tabla 6 Análisis de los componentes de control según COSO ERM

COMPONENTES DEL CONTROL	DEFICIENCIAS DE CONTROL
Gobierno y cultura	La empresa no cuenta con un plan estratégico en donde se definan los objetivos No tiene código de conducta, que influya en la visión de los trabajadores ante los riesgos. Desorganización administrativa Solución de problemas como se van presentando, o según las necesidades diarias Las órdenes se transmiten verbalmente No existe Intranet para la comunicación interna de las políticas y valores de la empresa
Estrategia y objetivos	No ha implementado un sistema de control interno No existen políticas y procedimientos contra los riesgos. No considera los riesgos que puedan surgir No existen procedimientos o guías documentadas de control interno Los procedimientos se desarrollan empíricamente, con base en la experiencia y los propios criterios. No se realiza el seguimiento de las actividades. Puede generar pérdida en sus activos de información financiera poco confiable

	Fraudes en la información financiera Dañar la reputación de la empresa. Sanciones fiscales Pueden surgir pasivos contingentes (Litigios o demandas) Incumplimiento de normas No existe una política de control para el acceso a los sistemas de información No existe procedimiento para la custodia de los documentos.
Desempeño	Faltan lineamientos de selección de acuerdo a la competencia Las personas tienen contratos de servicios temporales. Rotación del personal Desmotivación del factor humano Asignación de autoridad y responsabilidades
Revisión y ajustes	No existen mecanismos de control y seguimiento para corregir los errores Incumplimiento en los contratos. Lo anterior, tiene efecto en la liquidez, la sostenibilidad y la competitividad, para Strategic Support S.A.S. Utilidades no razonables.
Información Comunicación y reporte	Sistemas de información desactualizados No se ha establecido procedimientos de control y acceso a los sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico de la empresa Strategic Support S.A.S

El componente de control, gobierno y cultura, la empresa Strategic Support S.A.S., no ha establecido el código de conducta, que defina los lineamientos y el comportamiento de las personas en la empresa, el cual produce cambios para el mejoramiento continuo.

De la misma forma, en el componente de control, estrategias y establecimiento de objetivos, la empresa no ha definido los objetivos de las áreas funcionales, para lograr sus metas a largo plazo y así determinar las acciones para cumplirlos.

Así mismo, el componente de control de desempeño, revela que no existen guías de control y seguimiento como son el manual de procedimientos, que integra los procesos contables y administrativos, y el manual de funciones y responsabilidades. Los manuales, hacen parte de las políticas corporativas. Al no existir procedimientos documentados, para hacer el seguimiento y constatar si las cosas se están haciendo bien; el desarrollo de los

procesos se encuentra en la memoria de los individuos y van a tener varias interpretaciones, y la memoria organizacional se pierde cuando el colaborador se retira de la organización.

Algo semejante ocurre en el componente de control de revisión y ajustes, que ratifica la necesidad de establecer otros mecanismos de control y seguimiento a los procesos, a través de auditorías periódicas; efectuar un examen crítico y sistemático con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos, lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, asegurar la veracidad de los datos financieros, con el fin de identificar los riesgos, evaluar los errores, corregirlos, mejorarlos o cambiarlos y tomar las acciones correctivas.

Finalmente, el componente de control de la Información y comunicación, la empresa, como mejoramiento del valor y como estrategia del negocio, necesita aprovechar la tecnología y hacer un plan tecnológico (PT) para actualizar los sistemas de información tradicionales y un sistema de comunicación interno para divulgar sus políticas.

Desde el año 2017, cuando inicio sus labores, ha utilizado sistemas de información tradicionales, que han funcionado hasta el momento, pero es necesario aprovechar la tecnología, que contribuye en la innovación, y la competitividad, mejorando la calidad y la oportunidad de sus producto, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de las utilidades, satisfacción del cliente y relaciones a largo plazo.

Los anteriores resultados fueron el insumo para elaborar la propuesta de intervención del diseño del sistema de control interno en la empresa Strategic Support S.A.S. Actualmente, la empresa, se encuentra en proceso de estructuración y acoplamiento a las necesidades operacionales de la organización, y requiere definir todos sus procesos y procedimientos.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

A continuación se plantea la propuesta de intervención, con base en los resultados identificados en el instrumento de medición del control actual de la empresa Strategic Support S.A.S., con base en los cinco componentes del control, según la metodología COSO ERM (2017).

8.1. Componente de control: Gobierno y cultura.

8.1.1. Código de conducta

Se presenta la propuesta de implementar el Código de conducta, que mejora el comportamiento ético de las personas con su entorno, contribuyendo al mejoramiento continuo de la empresa. El código está sujeto a proceso de revisión y aprobación, por parte de la dirección de la empresa

CODIGO DE CONDUCTA

Objetivos

Establecer las normas de comportamiento ético, con base en los valores y creencias, a los cuales se comprometen todas las personas que laboran en la empresa y sobre los cual se basan todas las decisiones.

Alcance

El código de ética conducta será implementado en todas las áreas de la empresa, en RRHH, financiera, comercial y operativa, es responsabilidad de cada persona de su lectura y observancia.

Responsabilidades

Directores de área.

Realizar el seguimiento y control para el cumplimiento del presente código de ética y adoptar las medidas necesarias y disciplinarias para su cumplimiento.

Colaboradores.

Cumplir con los principios establecidos en el presente código. Actuar de forma íntegra, tanto en sus actividades como en su comportamiento.

Guardar confidencialidad de la información, sobre los asuntos, que conozcan por razón del trabajo; no facilitar a terceros información confidencial de la empresa o de los clientes a terceros para su propio beneficio.

1. Principios generales

1.1 Todo empleado debe cumplir con las Leyes, Normas y regulaciones legales y estatutarias y del país. Así mismo, evitar conflicto de intereses de cualquier tipo.

1.2 Todo empleado debe comportarse con honestidad e integridad en el ambiente de trabajo, con los clientes, los accionistas y las instituciones públicas; su vida privada no debe causar daño al buen nombre de la compañía.

2. Disposiciones generales

Conducta empresarial

2.1 Los colaboradores deben mantener el sano criterio, la experiencia, el conocimiento y la buena fe, en el desarrollo de sus actividades internas y con los clientes.

2.2 La aprobación de cualquier operación, transacción o negocio, exige autorización y verificación previa de legalidad y certeza.

2.3 Pautas básicas sobre cómo los empleados deben manejar la conducta empresarial: No toleramos ninguna clase de discriminación, ni acoso; no aceptamos regalos de los empleados. Los criterios para el desarrollo del personal son el desempeño y la responsabilidad de los empleados

3. Actuaciones prohibidas

3.1 Son los comportamientos contrarios a los principios y valores de la Compañía, a la lealtad para con los socios, clientes, proveedores, directivos y compañeros.

3.2 Se consideran prohibidas las siguientes actuaciones:

3.2.1 Hacer afirmaciones falsas, maliciosas o mal intencionadas en contra de la compañía, de sus directivos, del cliente o de los compañeros.

3.2.3 Intervenir o permitir actos incorrectos, ilícitos o que puedan utilizarse para confundir o sorprender la buena fe de terceros o de la empresa

3.2.4 Omitir u ocultar información, con el propósito de perjudicar o lesionar a una persona o a cualquiera de la compañía.

3.2.5 Utilizar indebidamente u ocasionar daños en forma intencionada a cualquier activo de la compañía, como tal las instalaciones, equipos, tecnología, vehículos, maquinaria, software adquirido, documentos de negocios, utilizar dinero o herramientas informáticas para su uso personal etc.

3.2.6 Firmar, sin tener la facultad o sin hacer un examen cuidadoso como por ejemplo a las órdenes de pago, autorizaciones, documentos que puedan comprometer la responsabilidad de la Compañía o del cliente. Girar cheques a favor de terceros sin la suficiente provisión de fondos.

3.2.7 Cambiar intencionalmente el contenido, explícito o implícito, en cualquier documento de la compañía y/o del cliente, con el fin de engañar o tratar de engañar la buena fe de terceros.

3.2.8 Abstenerse de comunicar oportunamente a sus superiores cualquier riesgo que afecte o pueda lesionar los intereses de la compañía y/o del cliente.

3.2.9 Acceder y usar los sistemas de información de la compañía y /o del cliente sin autorización legítima.

3.2.10 Copiar o divulgar programas, software o información que es exclusiva de la compañía y/o del cliente sin autorización. Al momento de la desvinculación del trabajador por cualquier causa, debe abstenerse de utilizar cualquier información de la compañía y/o del cliente.

Información confidencial

4.1 Los empleados reconocen que todas las operaciones de la compañía y/o del cliente son de naturaleza confidencial y se comprometen a guardar la información.

4.2 La información privilegiada incluye el: software, productos y servicios, no anunciados en la compañía, análisis financieros, análisis de la competencia, contratos en general, procesos judiciales, información gerencial y estudios de mercado.

4.3 La información sobre precios, registros de la compañía y / o del cliente información de los negocios de la compañía.

4.4 La información que posee la compañía sobre sus empleados, proveedores y clientes solo cuando se relacione con el trabajo.

4.5 La compañía cooperará con todas las autoridades públicas competentes y reguladoras, deben realizarlas solamente las personas autorizadas por la Gerencia administrativa. La información confidencial solamente puede manejarse y transmitirse si es necesario por razones comerciales

5. Política de comunicación.

5.1 La comunicación debe ser completa, clara, concisa, oportuna, confiable y fácil de entender.

5.2 Ningún funcionario o dirección de la compañía podrá emitir mensajes de felicitación, logros, requerimientos, anuncios u otro tipo de información

5.3 Cada área será responsable de la información que considere divulgar.

6. Información y asesoría al cliente

6.1 Los empleados de la compañía deben asesorar a los clientes, brindando la asesoría que sea necesaria depende del servicio y del producto. Esto mismo se aplica a la información y documentos que se debe solicitar al cliente como requisito para la asesoría o la consultoría.

7. Gestión de reclamaciones

La compañía y las respectivas direcciones atenderán todas las reclamaciones de los clientes de manera ágil y de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables.

8. Información financiera - confiabilidad

8.1 La compañía y sus empleados están comprometidos con la elaboración de informes financieros razonables, revelación, informes públicos y comunicaciones, completos, fieles, exactos, oportunos y comprensibles.

8.2 La dirección financiera, tiene la responsabilidad de establecer controles y procedimientos efectivos y de confiabilidad necesarios dependiendo de la función o tarea específica en el grupo.

8.3 Mantenemos la integridad, exactitud y fiabilidad en los libros, registros, salvaguardar la información de la compañía; Proteger los activos de la compañía.

9. Sin corrupción ni sobornos

La compañía no tolerará ninguna forma de corrupción ni de soborno. Independientemente de esto, se comprometa la imagen de nuestros empleados, clientes y socios comerciales, con regalos y gratitudes a terceros y regalos y gratitudes de terceros que dentro de las normas de conducta no se pueden aceptar.

10. Aportes políticos y de beneficencia / patrocinio

Los aportes a fondos de beneficencia o pagos de patrocinio deben estar dentro del marco legal respectivo y la política interna de la Compañía.

11. Regalos y gratitudes a terceros

11.1 La Compañía y sus trabajadores se abstendrán de dar regalos y/o gratitudes en dinero o en especie a accionistas, clientes, proveedores, directivos y compañeros, salvo autorización escrita y expresa de la Junta Directiva.

11.2 No constituyen regalos y/o gratitudes en especie, los elementos que por concepto de propaganda o material promocional se entreguen o se reciban.

11.3 No se deben hacer regalos ni invitaciones con la intención de obtener ventaja comercial indebida o por conflicto de intereses.

11.4 Ningún regalo o invitación a un evento debe entrar en conflicto con la ética de la persona que recibe el regalo o la invitación. Antes de hacer un regalo o una invitación, el empleado debe estar perfectamente enterado de esos estándares y normas.

11.5 Toda entrega de regalos debe ser totalmente transparente, esto significa que:

- Cualquier regalo o invitación debe entregarse únicamente en la dirección comercial de la contraparte.
- Toda invitación a un evento de entretenimiento que vaya más allá de un almuerzo de negocios o un regalo con un valor excesivamente alto, tiene que ser informado al Gerente respectivo.
- En caso de duda, se deberá consultar a la Oficina de Gestión y Talento Humano.
- En todos los casos, el Gerente respectivo debe estar informado.

12. Bonificaciones a representantes de instituciones públicas

Los empleados de oficinas públicas, los representantes de instituciones públicas, los miembros de los servicios públicos o las autoridades y políticos tienen el mandato de buscar el bienestar público. Ellos nunca deben recibir regalos ni ninguna otra bonificación que les sea entregada personalmente, directa o indirectamente, por lo tanto, recibir regalos, invitaciones u otras bonificaciones que puedan cuestionar su independencia con respecto a los intereses comerciales. Todo regalo o invitación debe hacerse solamente por parte o en nombre de un ejecutivo o un miembro de la junta Directiva de Strategic Support S.A.S.

13. Conflicto de interés

14.1 Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona, en razón de sus funciones, se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, respecto de los cuales, ninguno debe privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

14.2 La compañía deberá ser informada sin pérdida de tiempo de participaciones privadas de importancia de los empleados o miembros más cercanos de su familia, en compañía que pudieran llevar a un conflicto de interés.

14.3 Toda circunstancia que afecte o amenace afectar los intereses de la compañía deberá ser informada oportunamente a los superiores o a los directivos del más alto nivel, con el propósito de prevenir situaciones

14.4 Es política de la compañía y/o del cliente no vincular trabajadores a personas unidas por matrimonio, unión libre o con vínculos hasta el 4° de consanguinidad, 2° de afinidad y 1° civil. Los impedimentos frente a los vínculos existentes y a los grados de parentesco se consideran de la siguiente manera: Cónyuges y parientes hasta el 4° grado de Consanguinidad, 2° de Afinidad y 1° Civil.

15. Protección de los bienes de la empresa y de los recursos naturales

15.1 Los bienes e instalaciones, los documentos es, las herramientas de trabajo y demás materiales de valor y propiedad intelectual de la compañía y/o del cliente no pueden ser utilizados para fines personales, ni entregados a terceros.

15.2 Los colaboradores, deben esforzarse para proteger los recursos naturales y garantizar cualquier impacto negativo en el medio ambiente se reduzca con el ahorro de recursos, y reciclando los materiales de desecho.

16. Prevención de lavado de dinero, financiación de terrorismo y actividades ilegales

16.1 Los empleados de la compañía deben evitar que sean utilizadas para actividades ilegales, de cualquier clase, sea a través de clientes, de terceros, de intermediarios, de contratistas comerciales o a través de sus propios empleados.

16.2 La compañía está plenamente comprometidas con la lucha internacional contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, y aplica la política de “conozca a su cliente” de conformidad con las leyes y reglamentaciones aplicables. Prevenir y detectar cualquier actividad delictiva, en particular de las contenidas en los artículos 102 a 105 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

16.3 Los empleados no deben participar ni tolerar ninguna actividad ilegal en el sitio de trabajo.

17. Protección a los empleados en caso de comunicación de actividades ilegales o sospechosas.

Si un empleado se entera de alguna actividad ilegal o sospechosa en la empresa, deberá informarla inmediatamente.

La información debe ser suministrada a la Oficina de Talento Humano. Esta Oficina garantizará la confidencialidad de la misma, igualmente ningún empleado que de buena fe comunique una preocupación estará expuesto a retaliación por la comunicación.

18. Reporte de infracción del código de conducta

Los empleados deberán reportar todas las actividades que sean contrarias a las disposiciones de la empresa, así como las contenidas en este código de conducta a sus superiores y/o directivos, a la Dirección de Talento Humano, y en caso

19. Consecuencia de la falta de cumplimiento

Dejar de cumplir con las normas puede exponer a los colaboradores, y a la compañía a sanciones legales y reglamentarias. Un proceso por parte de una entidad reguladora por una falta grave en el cumplimiento de las normas puede tener como resultado una sanción o multa para la compañía o para los empleados.

20. Medidas administrativas y sanciones

Toda actuación, omisión, acto o comportamiento que sea contrario a las disposiciones de la Compañía y a lo estipulado en el presente Código de Conducta se considerará como falta grave y por tanto a la aplicación de sanciones disciplinarias o incluso de la terminación del contrato de trabajo con justa causa

20. Medidas administrativas y sanciones

Toda actuación, omisión, acto o comportamiento que sea contrario a las disposiciones de la Compañía y a lo estipulado en el presente Código de Conducta se considerará como falta grave y por tanto a la aplicación de sanciones disciplinarias o incluso de la terminación del contrato de trabajo con justa causa.

21. Tolerancia: “cero”

La compañía no tolerará conducta alguna que sea antiética, ilegal, deshonesto o que implique una violación a los principios y valores Organización, y en especial que afecten, menoscaben o pongan en entredicho la lealtad para con los accionistas, clientes, proveedores, directivos y compañeros, se aplicará SIN EXCEPCIÓN ALGUNA Y A TODOS LOS NIVELES los procedimientos legales, y contractuales y aplicar las sanciones o tomar las determinaciones a que haya lugar en caso de presentarse incumplimiento.

El código de conducta ayuda a proteger la reputación de la compañía, ya que establece los parámetros de actuación de las personas dentro y fuera de la empresa, ante diferentes situaciones que se le presenten y es de obligatorio cumplimiento para los que laboran en las organizaciones.

8.1.2. Propuesta de los valores corporativos

Los valores empresariales definen los principios éticos y la cultura organizacional de una empresa. Se proponen los siguientes valores organizacionales para Strategic Support S.A.S. Están sujeto a proceso de revisión y aprobación, por parte de la gerencia de la empresa.

VALORES CORPORATIVOS

- **Desarrollo de la gente:** Formación y capacitación a todos los grupos de interés que participan y hacen parte de la organización; al implementar este tipo de actividades se generará mayor rentabilidad, productividad que beneficiará el funcionamiento de la empresa haciéndola más competitiva.

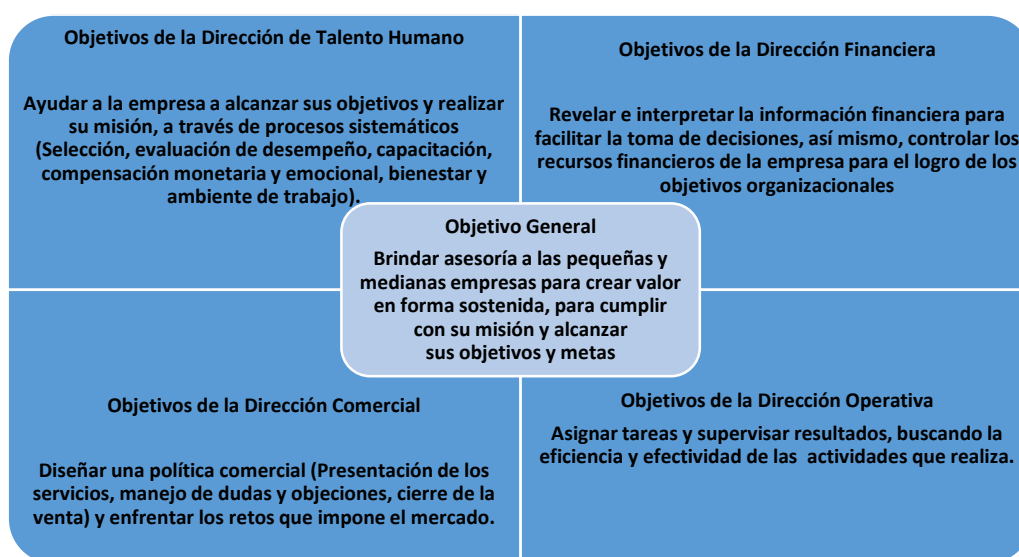
- **Competitividad:** Mecanismos de comunicación con los grupos de interés y relacionarse con la competencia, promoviendo una competencia leal.
- **Respeto:** Información clara y honesta, el trato igual hacia las personas, y cuidado del entorno natural.
- **Compromiso:** Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de las tareas asignadas generando credibilidad a todos los grupos de interés.
- **Efectividad:** Es la combinación de eficacia y eficiencia realizando las tareas de forma correcta aprovechando los recursos y herramientas para lograr los objetivos deseados y la satisfacción del cliente interno y externo.
- **Sustentabilidad:** Mantener el equilibrio de los recursos y la existencia de las condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas.

Los valores corporativos, crean una cultura empresarial, para tomar decisiones asertivas, para lograr la eficiencia en el trabajo y disminuir los riesgos.

8.2. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos

La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. Se presenta la propuesta del objetivo general y los objetivos de las áreas funcionales de la empresa Strategic Support S.A.S., conformando un programa sostenible y un gobierno sólido. Están sujetos a proceso de revisión y aprobación, por parte de la gerencia y de los directores de la empresa.

Ilustración 6. *Propuesta del objetivo general y de las áreas funcionales de la empresa Strategic Support S.A.S.*



Fuente: Adaptado de Moya, R. (2017) Introducción a la administración de negocios.

Los objetivos organizacionales, establecen las pautas en la organización, para asegurar que todos los empleados comprendan el propósito del negocio y para asegurar la eficiencia en los procesos.

8.3 Componente de control: Desempeño.

Los riesgos pueden afectar la estrategia y los objetivos de negocio. Se presenta la propuesta de implementar los manuales de procedimientos, que incorporan los controles contables, administrativos y estandariza los procesos y permiten el seguimiento y control.

La implementación de los manuales requieren del conocimiento de las personas involucradas en los procesos. Esta actividad se hará en 2 ciclos de capacitaciones que se especificará más adelante.

8.3.1. Manual de procedimientos de la dirección financiera

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA • Procedimiento de Cuentas por cobrar • Procedimiento de Cuentas por pagar • Procedimiento de Reembolso de Caja menor • Procedimiento de Ingresos • Procedimiento de Conciliación de Bancos • Procedimiento de Gastos de operación. • Procedimiento preparación de los Estados financieros.
OBJETIVOS Describir los procedimientos más relevantes del área financiera con el fin de obtener información económico-financiera confiable y razonable. ALCANCE Este Manual de políticas contables, procedimientos y funciones, permitirá a las áreas involucradas dentro del proceso contable de la empresa Strategic Support, contar con un apoyo actualizado en las actividades que deben seguirse en todos los procesos. DEFINICIONES Proceso Contable: Tiene cuatro pasos; la captura de datos, análisis y valoración, clasificar cronológica y conceptualmente; esta fase es importante en el proceso y el registro de los hechos económicos que se sintetizan convirtiéndolos en estados financieros, informes y reportes contables útiles para el control y la toma de decisiones sobre los recursos. Procedimientos Contables: Es la secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Documentos Contables. Son los soportes de contabilidad, que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa. Se elaboran en original y las copias necesarias. BASE LEGAL. • Decreto 2649 de 1993. Principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia • Decreto Reglamentario 2650 de 1993. Plan Único De Cuentas para comerciantes – NIIF Estatuto Tributario.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR.
OBJETIVOS Brindar los lineamientos a seguir para registrar las cuentas por cobrar con base en los contratos de prestación de servicios por asesorías jurídicas y legales, así como el “Portafolio financiero” y otros conceptos; registrar los pagos realizados por los clientes. ALCANCE Cubre desde la autorización del crédito, otorgamiento del plazo y cupo, hasta el registro de los ingresos en el Sistema. RESPONSABLE Jefe de cartera. Responsable de la aprobación y análisis del riesgo y recaudo. DOCUMENTOS QUE SE ORIGINAN Recibos de Caja. Soporte de contabilidad, en el cual constan los ingresos recibidos por la empresa. Notas Crédito. Es un documento que la empresa emite al cliente, para comunicarle el motivo por el cual se acredita un valor en su cuenta.

Facturas Documento a través del cual se exige un derecho, por la venta de un bien o servicio prestado.

Para mayor comprensión del Manual de procedimientos y el manejo de cuentas por cobrar, es necesario definir diferentes conceptos claves:

- a. **Clientes:** Son todas las personas naturales o Jurídicas a las cuales se les factura un producto y/o servicio. (Portafolio financiero o Asesoría jurídica)
- b. **Anticipos:** Es todo desembolso a personas Naturales o Jurídicas para el desarrollo de una actividad específica.
- c. **Prestamos:** Desembolso de dinero colocado a disposición de terceros, dicho tercero se obliga a devolver el capital junto con los intereses en un plazo determinado.

Cuentas por cobrar – Proceso de cobranzas

PROCESO DE COBRANZA.

El proceso de cuentas por cobrar inicia cuando se origina la factura de venta de un bien o la prestación del servicio de Asesorías legales o del Portafolio financiero, con base en los contratos celebrados con los clientes.

COBRANZA DE CONTADO Y CRÉDITO.

Con base en los contratos de prestación de servicios celebrados con el cliente, se debe realizar el siguiente proceso:

DOCUMENTO: Recibo de Caja.

Este documento tiene original para el cliente y una copia. Se debe diligenciar de manera completa y obligatoria.

1. NIT
2. Nombre del cliente
3. Fecha de elaboración del Recibo de caja.
4. No. de la Factura que se cancela, según contrato.
5. Si la factura tiene retención en la fuente, se aplicará el 4% del valor bruto de la factura.
6. Si el pago se realiza con cheque, debe colocar los siguientes datos:
 - Valor del cheque
 - Banco
 - Fecha de consignación si es posfechado
 - No. Cheque
 - No. de cuenta.
 - Firma de la persona que elabora el Recibo de caja
7. Diariamente se debe entregar el dinero junto con los Recibos de caja.

Cuentas por cobrar - Proceso de recaudo

Responsable	Actividades
Mensajero	1. Elaboración Recibo de caja y entrega a Cartera. • El mensajero diariamente entrega los Recibos de caja con el respectivo dinero en efectivo y los cheques, firmar los recibos y entregar el original al cliente. • Entregar a Tesorería las facturas canceladas, los Recibos de caja y el dinero en efectivo y cheques.
Tesorería	2. Recibir y firmar. • Recibir verificando sumando los valores y contando el dinero, ambos deben coincidir; firmar los Recibos de caja. • El dinero debe ser consignado en las cuentas corrientes de la empresa y entregar los Recibos de caja a Cartera.
Jefe de cartera	3. Registrar en el Sistema los Recibos de caja. • Revisar todos y cada uno de los Recibos de caja, que tengan las respectivas firmas, asegurándose de que los dineros fueron recibidos. • Registrar cada uno de los Recibos de caja en el Sistema. • Sacar diariamente un listado de los clientes que pagan al contado. • Realizar la programación de los pagos semanalmente. • Quincenalmente sacar un listado de la Cartera, verificando si hay clientes en mora.

--	--

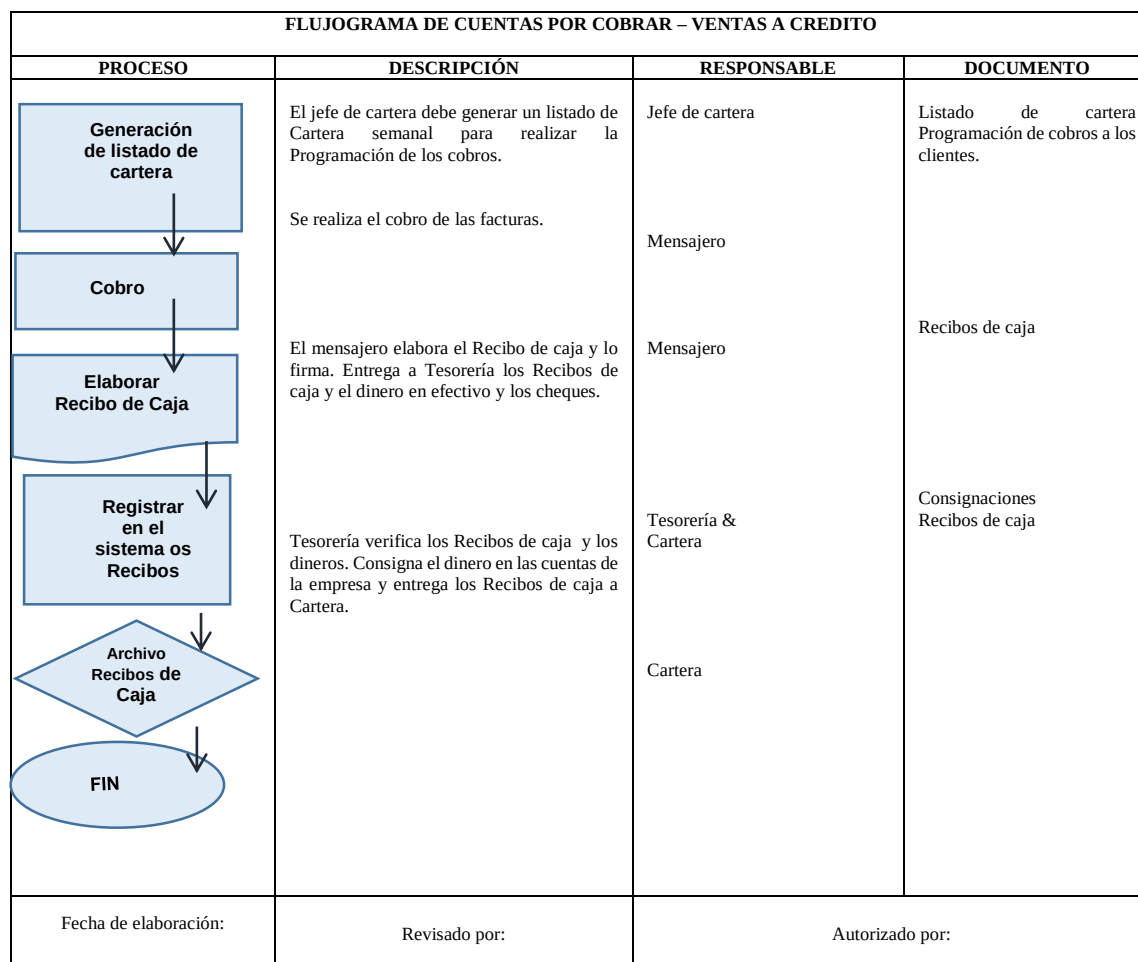
Cuentas por cobrar -Otorgamiento del crédito	
Revisar el contrato celebrado con el cliente, confirmar plazo, forma de pago. DOCUMENTO: Pagaré y anexos. El requisito para solicitar crédito, llevar como mínimo un año como cliente de los servicios prestados por la empresa. El cliente debe diligenciar los siguientes documentos: • RUT • Cámara de Comercio • Fotocopia de la Representación legal • Tres referencias comerciales • Estados financieros (Estados de Resultados y Balance general).	
Responsable	Actividades
Mensajero	1. El mensajero es el encargado de recoger todos los documentos requeridos. Verificar que todos los documentos estén completos, diligenciados y actualizados.
Jefe de cartera	2. El jefe de cartera analiza los Estados financieros del cliente para asignar plazo y cupo del crédito. Realizar las tres llamadas a los proveedores en donde el cliente tiene o ha tenido crédito y anexar documento de verificación de datos, y solicitar la siguiente información: • Cupo del crédito • Forma de pago • Fecha de apertura como cliente • Forma de pago (Cheque, efectivo, consignación) • Ha presentado cheques devueltos • Promedios de compras • Calificación del cliente • Fecha de la última compra
Gerente financiero	Solicitar autorización al Gerente financiero para otorgar el crédito. 3. Analizar el estudio realizado al cliente y dar el visto bueno para la autorización del crédito.

FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR COBRAR – VENTAS A CREDITO			
PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Inicio	Elaborar contrato de Prestación de servicios con el cliente	Director Jurídico	Contrato de prestación de servicios.
Necesidad del cliente	Elaboración del pedido de venta, que debe decir si el Servicio es de Asesoría jurídica o Portafolio Financiero. Si es a crédito o al contado según contrato.	Jefe de cartera.	Pedido de venta del servicio.
Pedido de venta del servicio	Entregar al área respectiva el Pedido de venta del servicio de Asesoría jurídica o el Portafolio financiero.	Mensajero	
Clasificación del servicio de venta	Elaboración de la Factura con base en el Contrato y el Pedido de venta del servicio. El mensajero debe sellar y firmar la factura de recibido por el cliente.	Cartera Facturación	Factura de venta.
Siguiente Página			

El diseño del sistema de control interno en la dirección financiera de la empresa

Strategic Support S.A.S.

Flujograma cuentas por cobrar – Ventas a crédito. ..Continuación



PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR.
OBJETIVOS Brindar los lineamientos a seguir para el pago de productos adquiridos a proveedores ALCANCE Cubre la recepción, causación y pago de todas las facturas y cuentas de cobro de los productos adquiridos por la empresa. RESPONSABLE Es responsabilidad del contador y el tesorero efectuar los pagos en los tiempos establecidos DEFINICIONES DE DOCUMENTOS FACTURA DE COMPROVENTA Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por la ley. Refleja toda la información de una operación de compraventa de un bien o servicio, se especifica la fecha, y forma de pago.

PROVEEDORES

Es la persona o empresa que suministra los artículos o productos.

ACREEDORES

Persona natural o jurídica a quien se le adeuda un dinero por conceptos diferentes a la actividad económica del negocio.

REQUISITOS PARA EL PAGO A PROVEEDORES

Las facturas y cuentas de cobro de proveedores deben ser entregadas en la recepción dentro de los primeros cinco días de cada mes, cumpliendo con los siguientes requisitos previamente validados por el contador.

- La Orden de compra antes de la fecha de emisión de la factura y deben ser del mes inmediatamente anterior
- Las facturas y cuentas de cobro originales a nombre de la empresa, con el NIT, legibles sin tachones ni enmendaduras

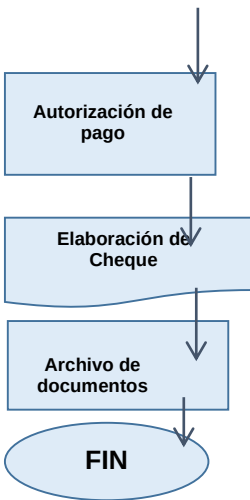
El valor de la factura y forma de pago debe corresponder a lo estipulado en el contrato

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

Responsable	Actividades
Recepcionista	- Entrega de la documentación para el pago. - Encargada de recibir las facturas y cuentas de cobro. - Revisar que todos los documentos estén completos y cumplan con los requisitos exigidos. - Colocar la fecha y firma de recibidos y radicar los documentos.
Asistente de cuentas por pagar	- Causación de las facturas. - Revisa la factura con la orden de compra, firmas, sellos y realiza la causación de las facturas; en este proceso registra la Retención en la Fuente y el IVA. - Elabora comprobante de causación. - Pasa las facturas a Tesorería para el respectivo pago.
Tesorería	Programación del pago. - Verificar que todos los documentos estén debidamente autorizados - Analiza la fecha de pago y genera el Comprobante de Egreso anexando todos los soportes. - Incluir la factura en la programación de pagos semanales.

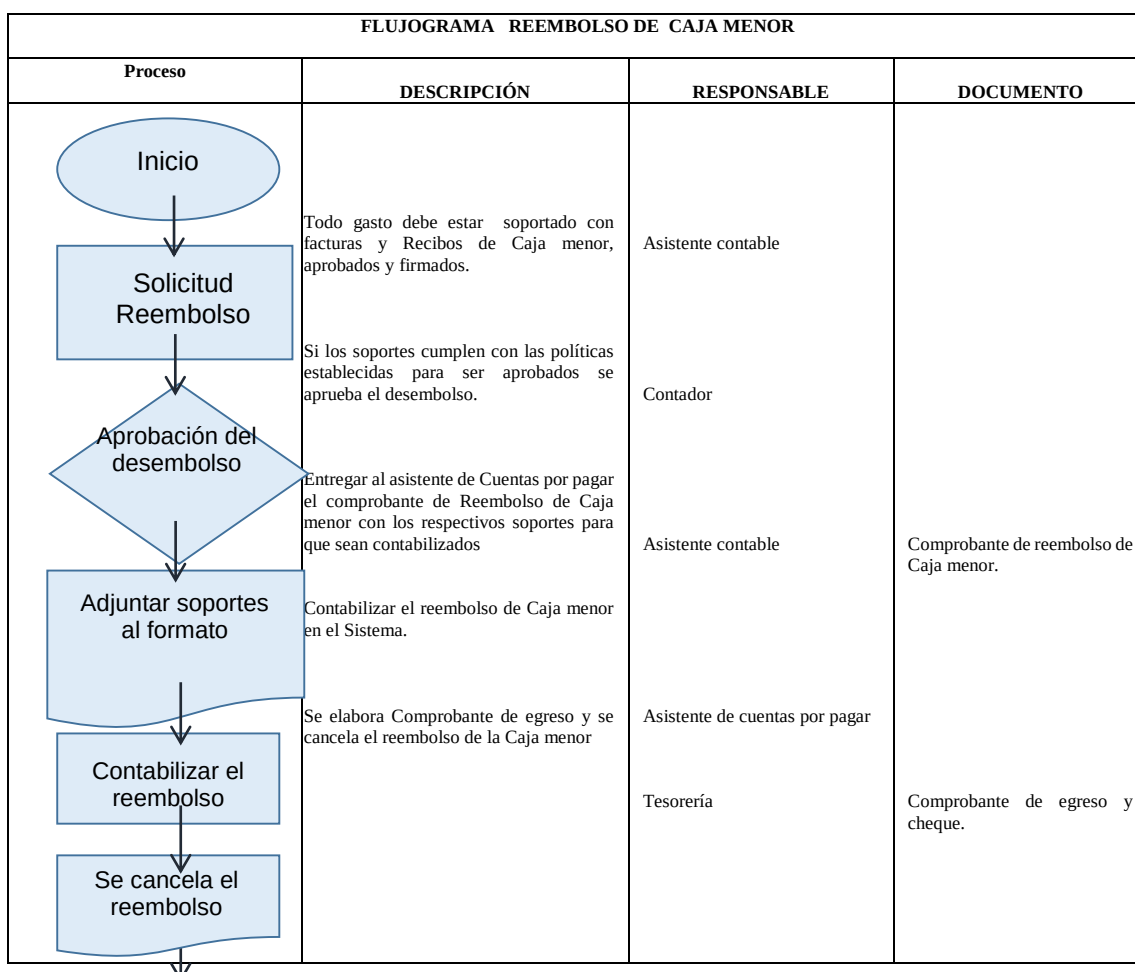
FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR PAGAR.

Proceso de cuentas por pagar	Descripción	Responsable	Documento
INICIO Recibe y radica documentos si cumple los requisitos Contabiliza el gasto Orden de pago	Recibe las facturas, Orden de compra y Solicitud de pago. Radica los documentos. Elabora comprobante de causación y contabiliza el gasto, con base en las facturas. Se genera la Orden de pago	Recepcionista Asistente de Cuentas por pagar	Orden de compra Factura Cuentas de cobro Comprobante de causación. Comprobante de egreso.

	Registra el pago.	Tesorería	Elabora Cheque
	Revisa los documentos y autoriza el pago.	Contador	
	Elabora el cheque y registra en el sistema el pago	Tesorería	
	Archiva los documentos en medio físico y magnético	Tesorería	
Fecha de elaboración:	Revisado por:	Autorizado por:	

PROCEDIMIENTO DE CAJA MENOR.
OBJETIVO Brindar los lineamientos a seguir para la apertura, reembolso, seguimiento y control para la adecuada administración de la Caja menor. ALCANCE Aplica para los gastos menores autorizados por el Gerente general, Dirección operativa, Financiera, Jurídica, Talento humano RESPONSABLE Asistente contable y la Dirección Financiera DEFINICIONES DE DOCUMENTOS Reembolso de Caja Menor. Una vez se agotan los recursos o dineros asignados al fondo, el responsable del mismo debe solicitar el reembolso de los recursos gastados para recuperar el monto inicialmente asignado. Gastos Es un egreso o salida de dinero que se debe pagar por un artículo o por recibir un servicio de la empresa Caja menor La caja menor es un fondo fijo en efectivo que se crea en las empresas para manejar pequeños desembolsos, y se asigna a una persona como responsable de su manejo. CONDICIONES - La caja menor está compuesta por un valor de \$1.000.000, y se cancelan gastos inferiores a \$100.000 - El responsable del manejo de la Caja menor no podrá sobrepasar el 70% del valor total de la caja, por lo tanto debe proceder a tramitar el respectivo desembolso. - Se deben tener los siguientes controles: Las operaciones se deben registrar de manera individual y en orden cronológico, con base en los comprobantes o documentos que respalden cada operación, indicando: fecha, codificación del gasto, concepto y valor, el valor del Impuesto sobre las ventas por pagar - IVA. - Los recibos de Caja menor deben estar pre numerados o tener una numeración automática del sistema de manera consecutiva. - Relacionar en un documento cada gasto con su respectivo soporte, valor, firma de la persona que autorizó el gasto y solicitar el reintegro del dinero que se haya ejecutado. El reembolso de caja menor debe solicitarse una vez al mes, debido a que las facturas se contabilizan al momento de solicitar el reembolso, el dinero corresponda al valor total de la Caja menor menos los egresos soportados.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE CAJA MENOR.	
Responsable	Actividades
Dirección financiera	1. Autorización del gasto. Todo gasto debe ser autorizado por la Dirección financiera.
Asistente contable.	2. Facturas y Recibos de Caja menor. Todo gasto debe estar legalizado con facturas y Recibos de Caja menor, anexando RUT; si es de régimen común, la cuenta de cobro y un documento equivalente a la factura.
Dirección financiera	3. Reembolso de Caja menor. Elaborar documento, relacionando cada uno de los gastos, el valor y codificado según el gasto.
Asistente de contable	4. Verificar los gastos, la codificación y autorizar el reembolso. Contabilizar el reembolso de Caja menor.
	5. Desembolso del dinero. Se procede al desembolso del valor total del reembolso de la Caja menor



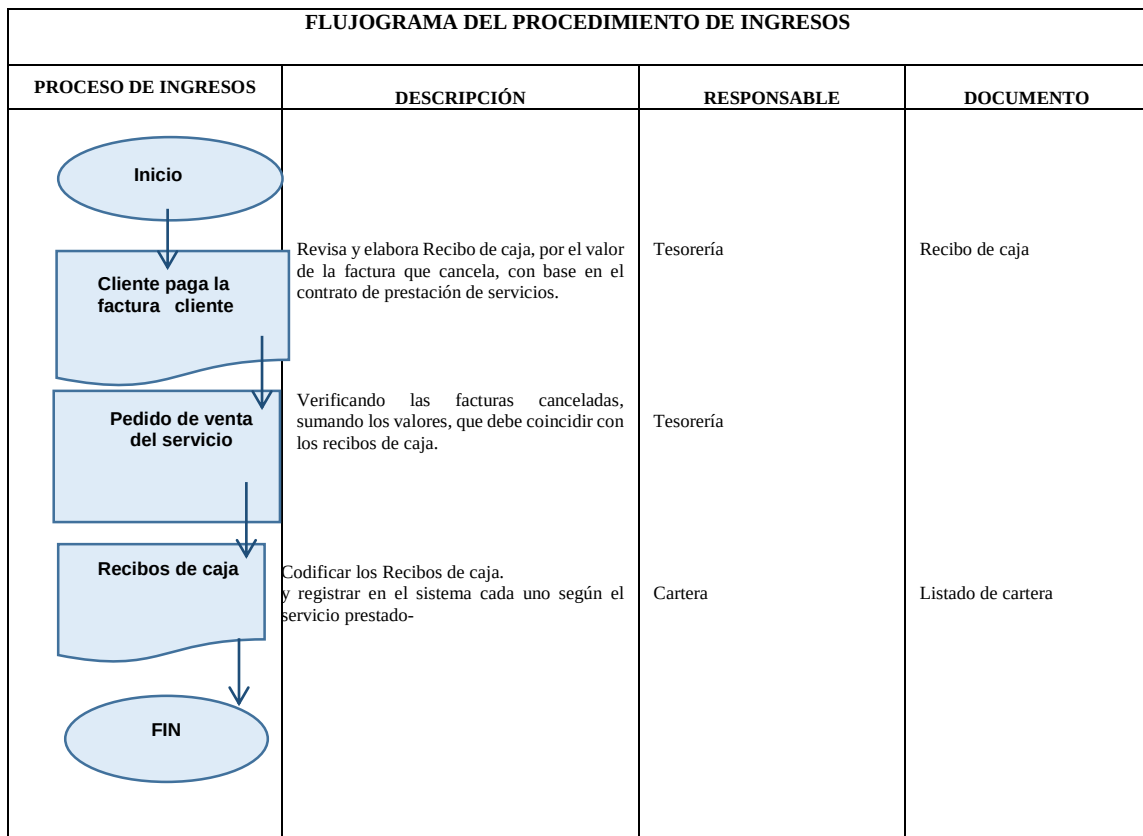
			
---	--	--	--

PROCEDIMIENTO DE INGRESOS.
OBJETIVOS Brindar los lineamientos para la recepción de los ingresos generados por la celebración de contratos, por la prestación de servicios en las asesorías jurídicas y la administración del “Portafolio financiero” ALCANCE Cubre todo el “Portafolio de servicios”, que ofrece Strategic Support S.A.S., el cual comprende asesorías jurídicas, administrativas y de talento humano; así como la administración contable a través de un “Portafolio Financiero” comprende: llevar la contabilidad, elaborar los Estados financieros como el Balance general, Estado de resultados, Flujo de caja, Estado de cambios en la posición financiera, elaboración de presupuestos y adaptabilidad a las normas NIIF. RESPONSABLE Jefe de cartera. Responsable del análisis del riesgo y del recaudo. DOCUMENTOS QUE SE ORIGINAN Recibos de Caja. Soporte de contabilidad, en el cual constan los ingresos recibidos con base en los contratos celebrados. Facturas Documento a través del cual se exige un derecho, por la venta del servicio prestado. Clientes: Son todas las personas naturales o Jurídicas a las cuales se les factura un producto y/o servicio. (Portafolio financiero o Asesoría jurídica) Contrato: Documento celebrado entre cliente y la empresa por el servicio prestado.

Procedimiento de ingresos... Continuación

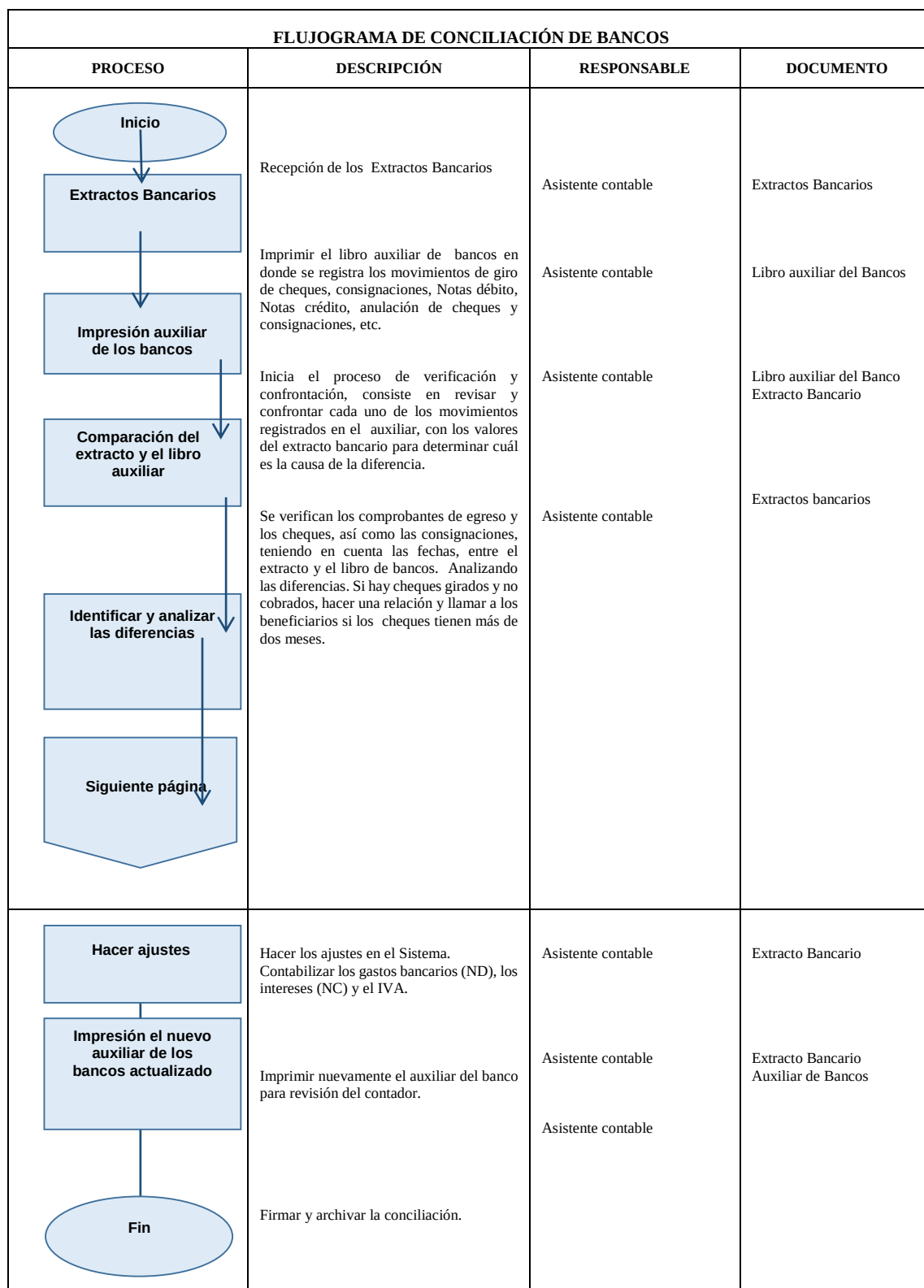
PROCEDIMIENTO DE INGRESOS
PROCEDIMIENTO Con base en los contratos de prestación de servicios celebrados con el cliente, se elabora la factura de venta del servicio. La factura pre impresa por la empresa debe tener los siguientes datos: 1. NIT 2. Nombre del cliente 3. Fecha de elaboración del Recibo de caja. 4. No. de la Factura que se cancela, según contrato. 5. Si la factura tiene retención en la fuente, se aplicará el 4% del valor bruto de la factura. 6. Si el pago se realiza con cheque, debe colocar los siguientes datos: • Valor del cheque • Banco • Fecha de consignación si es posfechado • No. Cheque • No. de cuenta. • Firma de la persona que elabora el Recibo de caja Diariamente se debe consignar el dinero junto con los Recibos de caja. TESORERÍA Recibe los ingresos en efectivo, cheques al día, los pagos con tarjeta débito y crédito DOCUMENTO QUE ORIGINA. Recibo de caja. Este documento tiene original para el cliente y una copia. Se debe llevar un control de los cheques devueltos, hacer la relación y pasarla oportunamente al asistente de cuentas por cobrar, para la gestión de cobro.

PROCEDIMIENTO DE INGRESOS - PROCESO DE RECAUDO	
Responsable	Actividades
Tesorería	1. Elabora Recibo de caja y entrega a Cartera. El tesorero revisa los documentos y elabora los Recibos de caja con el respectivo dinero en efectivo y los cheques, firmar los recibos y entregar el original al cliente, junto con las facturas canceladas.
Tesorería	2. Revisa y firmar. - Verificando las facturas canceladas, sumando los valores y contando el dinero, que tiene que coincidir con los Recibos de caja. - El dinero debe ser consignado en las cuentas corrientes de la empresa y entregar los Recibos de caja a Cartera.
Asistente de cartera	4. Registrar en el Sistema los Recibos de caja. - Revisar todos y cada uno de los Recibos de caja, que tengan las respectivas firmas. - Registrar en el sistema contable cada uno de los Recibos de caja. - Quincenalmente sacar un listado de la Cartera, verificando si hay clientes en mora y realizar gestión de cobro.



PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIONES DE BANCOS
OBJETIVO Definir las actividades del procedimiento de conciliaciones bancarias, referente a la confrontación de los registros en libros auxiliares de Bancos y los movimientos de la cuenta bancaria registrados por el Banco y tener el control de las entradas y salidas de dinero, con el fin de obtener saldos reales en los Bancos. ALCANCE Aplica para todas las transacciones Bancarias verificando las consignaciones y transferencias que los clientes realizan a las diferentes cuentas; igualmente, los pagos efectuados a proveedores, acreedores y empleados. Así como otros movimientos bancarios como Notas débito y Notas crédito en todas las cuentas corrientes y de ahorro. RESPONSABLE: Tesorería y el Jefe de Cartera. DOCUMENTOS DEL PROCESO Consignaciones Es el ingreso de dinero en efectivo o cheque a las diferentes cuentas Bancarias. Notas debito bancarias Disminuyen el saldo de los Bancos por cuotas de manejo o gastos bancarios. Notas crédito bancarios Son ingresos para la compañía, por intereses sobre depósitos de dinero. Gastos bancarios Son gastos por el mantenimiento de las cuentas en las entidades financieras, como servicio de tarjetas, cheques, intereses de mora; es decir, por los diferentes servicios prestados por los Bancos. CONDICIONES 1) No deben existir partidas conciliatorias mayores de dos meses. 2) Toda Nota Débito debe ser emitida por el Banco. 3) Todas las consignaciones deben ser confirmadas y descargadas a la cuenta del cliente. 4) Toda salida de dinero debe estar verificada y firmada por la persona que autoriza el pago y soportada con Comprobante de egreso y la contrapartida en la cuenta afectada. 5) Todos los cheques girados a proveedores y Acreedores, no deber ser por un monto superior a \$500.000 y con cheque al día, de lo contrario, el pago debe realizarse con transferencia electrónica.

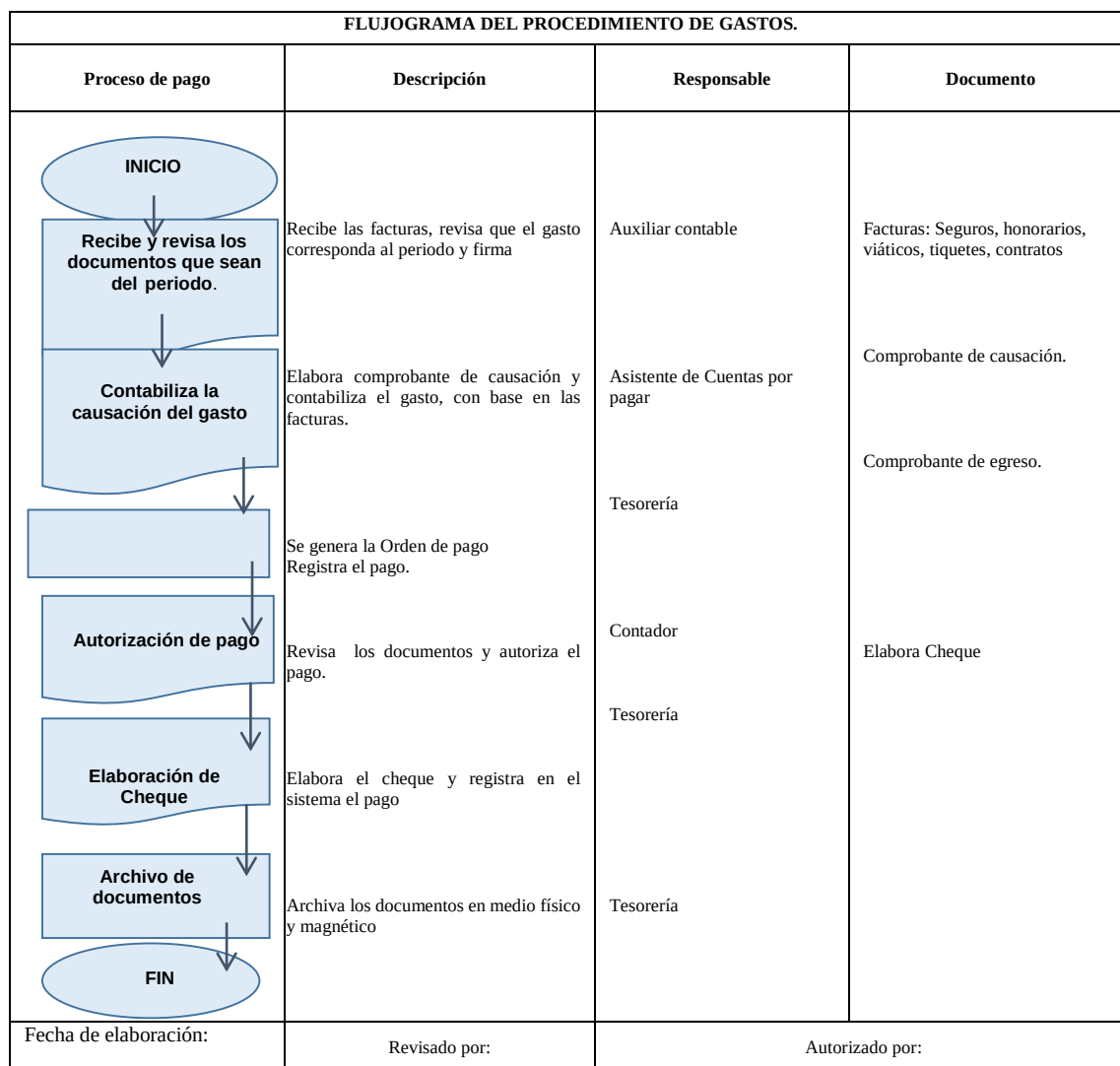
PROCESO DE CONCILIACION DE BANCOS	
Responsable	Actividades
Tesorería	1. Diariamente debe solicitar el Banco los saldos de cada una de las cuentas corrientes y de Ahorros. informando las consignaciones.
Jefe de cartera.	2. Diariamente solicita a Tesorería el reporte de los saldos en Bancos, y las consignaciones realizadas por los clientes y descarga del sistema las cuentas por cobrar.
Tesorería	3. Verificar los saldo de cada Banco y hacer la “Programación de pagos” a los Proveedores y Acreedores.
Tesorería	4. Cada mes, teniendo en cuenta los extractos bancarios debe contabilizar los gastos financieros (ND – Notas Débito) y los ingresos por intereses (NC – Notas Crédito).
	5. Realizar cada mes las Conciliaciones Bancarias



Fecha de elaboración:	Revisado por:	Autorizado por:
-----------------------	---------------	-----------------

PROCEDIMIENTO DE GASTOS
OBJETIVOS. Brindar los lineamientos a seguir para la causación de los gastos operacionales y no operacionales. ALCANCE. Cubre los gastos de administración y Gastos operacionales. RESPONSABLE: Contador y el tesorero efectuar los pagos en los tiempos establecidos DEFINICIONES LOS GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN, tales como honorarios, impuestos, arrendamientos y alquileres, contribuciones y afiliaciones, seguros, servicios y provisiones, viáticos. GASTOS OPERACIONALES son las sumas pagadas y/o causadas por gastos no relacionados directamente con el objeto social del negocio para su buen funcionamiento tales como: financieros, pérdidas en venta y retiro de bienes, gastos extraordinarios y gastos diversos GASTOS CAUSADOS Cuando nace la obligación de pagarlo aunque no se haya hecho efectivo el pago. ACREEDORES Persona natural o jurídica a quien se le adeuda un dinero por diferentes conceptos REQUISITOS PARA EL PAGO - La causación de los gastos se debe hacer en el mismo periodo. - Los gastos se registrarán en moneda nacional, es decir en pesos. - Las transacciones en moneda extranjera u otra unidad de medida deben ser reconocidos en moneda funcional, utilizando la tasa de conversión, tasa de cambio UPAC (hoy UVR) (aplicable en la fecha de su ocurrencia, de acuerdo con el origen de la operación que los genera. - Los gastos de administración incluyen las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa. - Todos los gastos deben tener el soporte el gasto, como facturas y cuentas de cobro

PROCESO DE GASTOS	
Responsable	Actividades
Auxiliar contable	1. Recepción de documentos para el pago. - Encargada de recibir las facturas, contratos, tiquetes, seguros, honorarios. - Revisar los documentos que corresponda al mismo periodo Colocar la fecha y firma de recibidos 2. Causación de las facturas. - Revisa los documentos, y los codifica según y los codifica según la cuentas de gastos - Realiza la causación de las facturas; en este proceso registra la Retención en la Fuente y el IVA. - Elabora comprobante de causación. - Pasa las facturas al Tesorero 3. Programación del pago. - Revisa que los documentos estén autorizados para el pago - Analiza la fecha de pago y genera el Comprobante de Egreso anexa los soportes. Los pasa al contador para autorización de pago - Se incluye la factura en la programación de pagos semanales. Todos los pagos deben ser del periodo.
Asistente de cuentas por pagar	
Tesorería	



PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
OBJETIVO Brindar los lineamientos de control para garantizar la razonabilidad, exactitud, confiabilidad, oportunidad y pertinencia de la información contable para la elaboración de los Estados Financieros. ALCANCE Cubre todo el proceso contable, desde la captura de los datos, el análisis y valoración, clasificación cronológica y conceptual; fase importante en el proceso, el registro de los hechos económicos, se convierten en estados financieros, informes y reportes contables que son útiles para el control y la toma de decisiones sobre los recursos, por parte de diversos usuarios. RIESGOS Omitir información en los estados financieros No hacer los ajustes y reclasificaciones pertinentes al cierre del periodo contable No presentar oportunamente los Estados financieros y los informes pertinentes.

ACCIONES DE CONTROL:

Toda la información contable debe estar actualizada y disponible.

Realizar las Notas explicativas de los Estados financieros con información suficiente y pertinente.

Presentar oportunamente la información a las entidades de control.

RESPONSABLES: El contador y el asistente administrativo y contable

DOCUMENTOS DEL PROCESO

ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros presentan la situación económica y financiera de la empresa; toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron a una fecha o periodo determinado

BALANCE GENERAL

Es el estado financiero principal de una empresa; es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

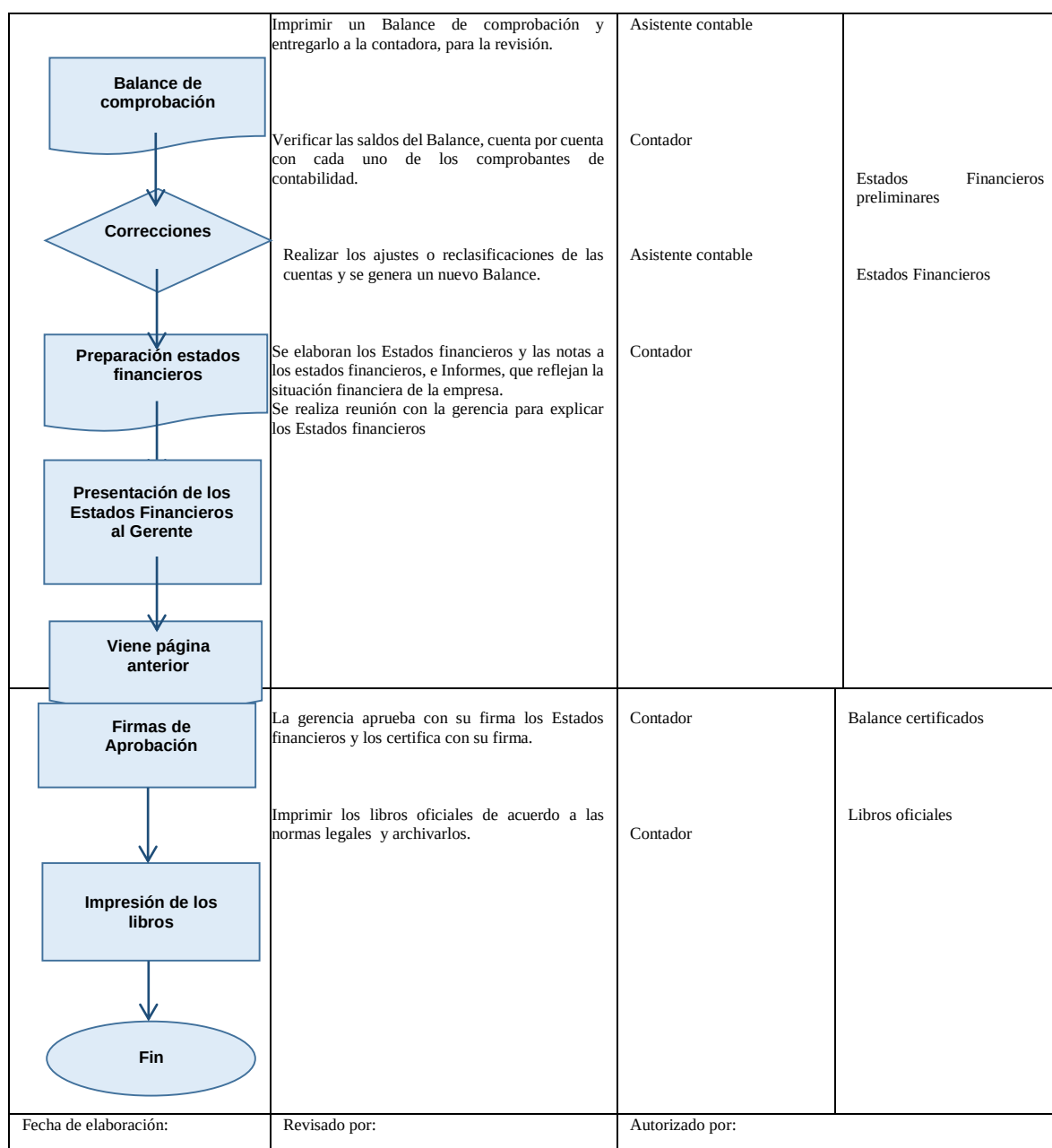
ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados representa la forma en que la empresa llega al resultado final del ejercicio, que bien puede ser una pérdida o una utilidad. Un estado de resultado requiere una serie de pasos para determinar la utilidad a partir de los ingresos obtenidos por la empresa, de los cuales se restan los costos y gastos en que se incurre.

PROCESO PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	
Responsable	Actividades
Asistente contable.	3 Análisis y valoración de los comprobantes de contabilidad. Se analizan las cuentas teniendo en cuenta la naturaleza de las operaciones, verificando que estén cuadradas por partida doble todos los comprobantes,
Asistente contable	4 Balance de comprobación. Se genera el Balance de comprobación, para verificar cuenta por cuenta, los movimientos y los saldos.
Director de contabilidad	5 Corrección del Balance de comprobación. El contador verifica las cuentas del Balance hace las correcciones y observaciones pertinentes. Realizar los ajustes o reclasificaciones de las cuentas y se genera un nuevo Balance.
Asistente contable	6 Elaboración de los Estados Financieros. Elabora los Estados financieros y las Notas a los Estados financieros.
Director de contabilidad	En una reunión presenta los estados financieros para ser aprobados y firmados por el gerente de la empresa.

Preparación de los estados financieros... Continuación

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS			
PROCESO PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	Verificar que todas las operaciones estén registradas de acuerdo a su naturaleza débito o crédito y los comprobantes estén cuadrados.	Asistente contable	Decreto 2649 de 1993. Decreto Reglamentario 2650 de 1993. Plan Único De Cuentas- NIIF Estatuto Tributario. Balance de comprobación



Fuente: Elaboración propia adaptados de (Pinto, 2000, pp. 101 – 150 y Sánchez 2006, pp. 171 – 226).

El manual de procedimientos hacen parte del sistema de Control Interno, presenta en forma detallada y ordenada todas las instrucciones, y las responsabilidades en los diferentes proceso de las operaciones en una organización. La propuesta del manual de

procedimientos está sujeto a la revisión y aprobación por la gerencia y el director financiero. Así mismo, la vigencia y actualización periódica.

8.3.2. Manual de funciones y responsabilidades, dirección financiera.

El manual de funciones y responsabilidades facilita la inducción de los puestos de trabajo y la capacitación del personal.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Director financiero - contador	
OBJETIVO: Desarrollar la contabilidad, aplicando las normas y procedimientos vigentes, generando información oportuna y confiable que permita el análisis y la toma de decisiones para el control y programación de los recursos financieros.	
RELACIONES EXTERNAS: DIAN, Cámara de comercio, Supe sociedades, Bancos.	
SUPERVISA A: Asistente de tesorería. Asistente de cuentas por cobrar, asistente de cuentas por pagar, asistente de caja menor, asistente contable.	
FUNCIONES	
• Revisar y verificar el registro de las operaciones económicas. • Elaborar los Estados Financieros con sus respectivos anexos. • Efectuar el análisis de los Estados Financieros, con el fin de avalar la razonabilidad de las cifras y el resultado de las operaciones. • Elaborar el presupuesto anual de ingresos, costos, gastos y la ejecución presupuestal y el Flujo de caja. • Elaborar las declaraciones de impuestos : Renta, Retención en la fuente, IVA, Timbre • Presentar informes anual a la Superintendencia de Sociedades • Registro oportuno a la Cámara de comercio. • Velar por la adecuada conservación y archivo de la información contable, libros auxiliares y oficiales. • Mantener al día los libros de actas de Junta de socios (asamblea general) y el libro de accionistas. • Revisar la nómina, pagos parafiscales y controlar los pagos oportunos, controlar la utilización Pila. • Realizar los pagos electrónicos autorizados con el tesorero.	
RESPONSABILIDADES	
• Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa, de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia contable. • Analizar la ejecución presupuestal y el Flujo de caja, y presentar un informe sobre cómo ha sido el manejo de los recursos dentro de la empresa. • Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, estatales de control y vigilancia. • Responder oportunamente con la presentación de la información comercial, tributaria, fiscal, Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio, DIAN, de acuerdo con las disposiciones vigentes. • Coordinar que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente los registros para facilitar la generación de la información. • Colaborar y evaluar la implementación de los controles internos que conlleven al cumplimiento de Procedimientos y al adecuado flujo de información soporte de contabilidad. • Estar atento a los requerimientos que establezca el Consejo Técnico de la Contaduría (CTCP), para la implementación de los Estándares Internacionales de Contabilidad y de información financiera • Si se trata de una SAS., no obligada a tener Revisor Fiscal, hacer saber a la Gerencia, que es obligatorio de acuerdo a la Ley, obtener un Dictamen de un contador público independiente.	

El diseño del sistema de control interno en la dirección financiera de la empresa

Strategic Support S.A.S.

HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto Comunicación interna y externa Responsabilidad, Ser proactivo – Iniciativa
REQUISITOS
FORMACIÓN PROFESIONAL: Contador público y especialización en el área contable. EXPERIENCIA: Mínimo dos años.

DIRECCION FINANCIERA
Asistente administrativo y contable
Descripción general del cargo
OBJETIVO: Recopila, examina, clasifica, codifica y registra oportunamente en el sistema, los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y tributarios, para que la información financiera sea razonable y oportuna para la elaboración de los Estados Financieros, el análisis y toma de decisiones. RELACIONES INTERNAS: Comunicación con todas las áreas de la empresa LO SUPERVISA : Director de contabilidad - Contador
FUNCIONES
• Recopila toda la documentación contable, examina, clasifica, codifica los documentos contables • Registra oportunamente en el sistema las transacciones. • Registra las operaciones de tesorería • Realiza los ajustes contables necesarios al cierre del periodo • Elabora el comprobante de ajuste al cierre del periodo • Conciliar cada una de las cuentas del Balance con el contador • Prepara los Estados Financieros preliminares. • Elaborar las notas de ajuste contable mensual • Elaborar en medios magnéticos la información para la DIAN. • Organizar y vigilar el archivo contable.
RESPONSABILIDADES
• Estar pendiente del registro oportuno de los hechos económicos. • Estar pendiente de emitir los informes oficiales solicitados • Verificar el cumplimiento de la entrega de información de las distintas áreas de la empresa, en materia contable. • Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, estatales de control y vigilancia. • Presentar oportunamente los informes solicitados por el contador. • Cumplir con los procedimientos de control interno contable. • Elaborar informe mensual de las actividades realizadas.
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Comunicación: Respeto.- Prudencia Responsabilidad, honesto, proactivo – Iniciativa Capacidad de análisis Manejo del tiempo
REQUISITOS
CONOCIMIENTOS BASICOS: Técnico contable, quinto semestre de contaduría, conocimientos básicos en sistemas, manejo de programas contable. EXPERIENCIA: Mínimo seis meses.

DIRECCIÓN FINANCIERA
Asistente de cuentas por cobrar
Descripción general del cargo
OBJETIVO:: La administración de cuentas por cobrar por ventas a crédito o prestación de servicios y atender las políticas de gestión y cobro , RELACIONES EXTERNAS: Los clientes LO SUPERVISA: Director de contabilidad - Contador
FUNCIONES
• Registrarse la causación de los intereses pendientes de cobro. • Llevar el control permanente de las cuentas por cobrar, ya que constituyen el activo líquido del capital de trabajo de la empresa • Revisar y analizar mensualmente las cuentas por cobrar y exigir su pago, ya que son un activo líquido para la empresa. • Elaborar un informe de la cartera morosa clasificada en 30, 60 y 90 días. • Establecer la cuenta "Provisión para las cuentas de dudoso o difícil cobro". • Elaborar informe mensual de las actividades realizadas
RESPONSABILIDADES
• Elaborar informes oportunos de la antigüedad de las cuentas por cobrar • Desarrollar las políticas de gestión y cobro y que sean flexibles en el tiempo. • Analizar el periodo de pago de las cuentas por cobrar con el periodo de las cuentas por pagar.
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto -, Prudencia Responsabilidad,- Ser proactivo – Iniciativa – Honestidad Capacidad de análisis Manejo del tiempo Responsabilidad, honesto, proactivo.
REQUISITOS
CONOCIMIENTOS BASICOS: Técnico contable, quinto semestre de contaduría, conocimientos básicos en sistemas, manejo de programas contable. EXPERIENCIA: Mínimo seis meses

DIRECCIÓN FINANCIERA.
Asistente cuentas por pagar
Descripción general del cargo
OBJETIVO: Realizar el seguimiento a los requerimientos de pago por socios de negocio, los proveedores, los gastos. RELACIONES EXTERNAS: Los Proveedores LO SUPERVISA : Director de contabilidad - Contador
FUNCIONES
• Registrar en el sistema la causación de las facturas y notas de crédito. • Verificar y revisar los soportes de facturas por pagar • Registrar oportunamente la causación de todos los gastos, de servicios públicos, obligaciones tributarias • Revisar y contabilizar la nómina y todos los conceptos que esta genera como los parafiscales • Información mensual de la facturación emitida y los pagos realizados a Socios de Negocio. • Reportar las diferencias y corregir los errores • Lleva control de la ejecución presupuestal de los egresos
RESPONSABILIDADES
• Elaborar relación de las facturas con la fecha de vencimiento y entregarla a Tesorería • Elaborar planilla de pagos de acuerdo a vencimientos, • Entregar a Tesorería la solicitud de pago. • Elaborar informe mensual de las actividades realizadas
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto -, Prudencia Responsabilidad,- Ser proactivo – Iniciativa – Honestidad, Proactivo. Capacidad de análisis

Manejo del tiempo
REQUISITOS
CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Técnico contable, quinto semestre de contaduría, conocimientos básicos en sistemas, manejo de programas contable.
EXPERIENCIA: Mínimo seis meses.

DIRECCIÓN FINANCIERA
Asistente de tesorería
Descripción general del cargo
OBJETIVO: Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos y el pago por los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: Clientes, Proveedores y todas las dependencias de la empresa. LO SUPERVISA: Gerente y Jefe de contabilidad
FUNCIONES
• Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos, verificar los soportes • Girar los cheques y verificar los soportes • Elaborar semanalmente la relación de los ingresos y de los gastos. • Preparar los auxiliares de bancos para las conciliaciones bancarias. • Verificar los ingresos y analizar el exceso de liquidez. • Asegurar la liquidez de la empresa. • Elaborar diariamente Planilla de los saldos de los Bancos para la gerencia. • Registrar en el sistema el movimiento diario en el libro auxiliar de caja • Mantiene en la caja fuerte los cheques, claves y otros elementos importantes de tesorería. • Realizar los pagos electrónicos autorizados junto con el contador. •
RESPONSABILIDADES
• Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras. • Cubrir el riesgo de interés • Custodiar y mantener los registros de los recibos y desembolsos • Acatar las decisiones de la Junta Directiva y el Gerente • Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de asociados • Informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en inversiones. • Coordinar con la gerencia la inversión de los excedentes de liquidez buscando la mayor rentabilidad para la empresa, garantizando su disponibilidad oportuna. • Realizar su trabajo de una manera eficiente, eficaz • Elaborar informe mensual de las actividades realizadas al gerente y contador de la empresa.
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto - Prudencia Responsabilidad,- Ser proactivo – Iniciativa – Honestidad, Proactivo. Capacidad de análisis Manejo del tiempo Comunicación interna y externa
REQUISITOS
CONOCIMIENTOS BASICOS: Técnico contable, quinto semestre de contaduría, economía, Administración de empresas, o profesiones relacionadas con las ciencias económicas. Conocimientos básicos en sistemas, manejo de programas contable. EXPERIENCIA: Mínimo seis meses

DIRECCIÓN FINANCIERA
Asistente para caja menor
Descripción general del cargo
OBJETIVO El manejo del fondo fijo de Caja Menor, para compras o pagos menores, con el fin de desarrollar ciertas actividades. RELACIONES INTERNAS Con las diferentes dependencias de la empresa. LO SUPERVISA: El Jefe de contabilidad.
FUNCIONES
• Adquirir y pagar los bienes y servicios • Mantener al día el registro para el control de los fondos. • Tener en cuenta que el efectivo, los recibos legalizados y los recibos provisionales, sean iguales al valor del fondo fijo autorizado. • Los gastos de Caja Menor deberán coincidir con el valor de los soportes adjuntos • Revisar que los documentos soportes tengan numeración continua, fechas del período del reembolso. • Realizar a diario el cuadro de caja y llevar un control de los gastos • Efectuar las deducciones de IVA y retención en la fuente. • Verificar que los registros estén debidamente sustentados, para garantizar la oportunidad de los arqueos periódicos y sorpresivos. • Para el reembolso, elaborar una relación de todos los gastos realizados con sus respectivos soportes. • Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, para determinar la veracidad de los movimientos según el extracto y el libro auxiliar. • Solicitar las correcciones a la entidad bancaria si hubiere lugar a ello.
RESPONSABILIDADES
• Responder por el buen manejo y utilización de los recursos del fondo • Legalizar oportunamente los reembolsos • Mantener la liquidez en la caja menor • Atender los Arqueos de Caja menor • Cumplir con los procedimientos y controles establecidos para la Caja Menor. • Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, las cuales pueden ser requeridas en cualquier momento • Elaborar informe mensual de las actividades realizadas
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto - Honestidad Comunicación interna y externa Responsabilidad, Ser proactivo – Iniciativa
REQUISITOS
FORMACIÓN PROFESIONAL: Técnico contable, quinto semestre de contaduría, conocimientos básicos en sistemas, manejo de programas contable. EXPERIENCIA: Mínimo seis meses

Fuente: Elaboración propia adaptados de (Pinto, 2000, pp. 101 – 150 y Sánchez 2006, pp. 171 – 226).

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos están sujetas a un proceso de revisión y actualización permanente según las necesidades de la empresa por el director financiero y el director de talento humano.

8.3.3. Capacitación de los manuales de procedimientos y de funciones

La propuesta de implementación del diseño del sistema de control interno en la dirección financiera, a través de los manuales se hará en 2 ciclos de capacitación que se especifican a continuación:

I Ciclo.

Tabla 7. Capacitación del Manual de Procedimientos contables

TEMA 1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
OBJETIVO GENERAL Describir los procedimientos más relevantes del área financiera con el fin de obtener información económico-financiera confiable y razonable.
OBJETIVO ESPECÍFICO Dar información detallada, ordenada, sistemática e integral de todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones en el proceso contable.
TEMAS A DESARROLLAR: - Ventajas de la documentar cada uno de los procedimientos - Objetivos y metas de desempeño de cada uno de los procedimientos - Conocer, analizar, aplicar los principios y conceptos fundamentales del proceso contable - Competencias en los equipos de trabajo - Actividad participativa a través de talleres de grupo, evaluando los procesos y construyendo el cronograma de trabajo, identificando las tareas, tiempo y responsabilidades, permitiendo propuestas y lluvia de ideas.
DURACION: Tiempo: (2) días RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero Manuales de procedimientos y Manual de procedimientos (Pág. 55 - 71). PERSONAL QUE INTERVIENE: El contador, los cinco asistentes y el director de talento humano.
LUGAR: Sala de juntas de la empresa. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN: \$3.000.000
METODOLOGÍA COMO UNA ESTRATEGIA DE RESULTADOS: Se utilizará una metodología teórico - práctico y participativa a través de talleres. Se transmitirán los conceptos mediante exposiciones, con apoyo de material audiovisual, permitiendo la exposición de sus experiencias e identificando posibles errores.

Fuente: Elaboración propia sujeto a cambios de Talento humano

II. Ciclo.

Tabla 8. Capacitación del Manual de Funciones

TEMA 2. MANUAL DE FUNCIONES
OBJETIVO GENERAL Define las responsabilidades del personal y autoridad de los cargos, establece jerarquía y coordinación para el cumplimiento de las funciones.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: El manual de funciones facilitar el proceso de selección del personal, identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal en cada área funcional de la empresa, Establece las funciones y responsabilidades de cada cargo, además, sirve de inducción y orientación al personal nuevo.
TEMAS A DESARROLLAR - Importancia de documentar cada una de las funciones. - Ventajas de la delegación de funciones. - Objetivos y metas de desempeño. - Competencias en los equipos de trabajo - Los roles en la delegación de tareas. - Propuestas y lluvia de ideas.
DURACION: Tiempo: (2) días RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero Manual de Funciones. (Pág. 71 – 75) PERSONAL QUE INTERVIENE: El contador, los asistentes y el director de talento humano.
LUGAR: Sala de juntas de la empresa. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN: \$3.000.000.
METODOLOGÍA COMO UNA ESTRATEGIA DE RESULTADOS: Se hará transmitiendo los conceptos teóricos de cada cargo, sus responsabilidades, mediante exposiciones, con apoyo de material audiovisual del manual de funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia, sujeto a cambios de Talento humano

8.4. Componente de control Revisión y ajustes

COSO ERM, se centra en el logro de los objetivos, el control interno es diseñado para conseguirlos y asegurar el cumplimiento de políticas, los procedimientos y las normas establecidas para cada empresa.

Para revisar el desempeño de la organización a lo largo del tiempo, es necesario establecer otros mecanismos de control y seguimiento a los objetivos y a los procesos, a través de auditorías periódicas y efectuar un examen crítico y sistemático, con el fin de

evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos, identificar los riesgos, evaluar los errores, corregirlos, así mismo, tomar las acciones correctivas, para el logro de los objetivos de la empresa y asegurar la veracidad de los datos financieros.

Se presenta la propuesta de implementar la programación de auditorías periódicas en las diferentes áreas funcionales de la empresa: Dirección financiera, talento humano, comercial y operativo. La programación de las auditorías, se pueden realizar cada tres meses.

El informe final de los resultados de cada auditoría contiene: El plan de auditoría aprobado por la gerencia, los documentos referenciados que soportan la auditoría, las observaciones, las no conformidades y la propuesta de las acciones correctivas. Este informe será entregado a la gerencia para su aprobación.

8.4.1. Plan general de auditoría

Tabla 9. Plan general de auditoría para la empresa Strategic Support S.A.S.

Plan general de auditoría	Aprobado: La gerencia
Objetivos de la auditoría	Valorar la situación actual de la dirección financiera Mejorar los controles existentes Identificar las no conformidades Proponer acciones correctivas
Alcance de la auditoría	Áreas a auditar: - Financiera - Comercial - Operativa - Talento humano
Persona involucradas	Leidy Marcela Montoya (Directora financiera) Miguel A. Guzman (Director comercial) Linda Hernández (Directora Operativa) Harold Sánchez Sánchez (Director Talento Humano)
Documentos de referencia	Normas de contabilidad y de auditoría generalmente aceptadas
Miembros del equipo auditor	La persona que realiza la auditoría es la encargada de realizar el Plan de auditoría, la verificación y el reporte final.
Fecha estimada y duración de la auditoría	La duración de las actividades de verificación será de 4 horas. Financiera. 2 días Comercial. 2 días Operativa. 2 días Talento humano 2 días
Programa de las reuniones con la administración	Se programarán dos reuniones con la administración, una al principio de la auditoría y una al finalizar.

Requisitos de confiabilidad	Debido cuidado de los papeles de trabajo, en donde se desarrollan los procedimientos de auditoría.
Informe final de la auditoría y fecha de emisión	La entrega del informe final de auditoría, será tres (3) días después de realizada la auditoría. Incluye las no conformidades y las acciones correctivas.

Fuente: Adaptado de Blanco, Y. (2003). Auditoría integral normas y procedimientos

La propuesta del plan de auditoría, debe ser aprobada por la gerencia. Este plan de auditoría puede adaptarse a las auditorías practicadas a los clientes en el desarrollo del negocio de la empresa Strategic Support S.A.S.

8.5. Componente de control información y comunicación

El riesgo empresarial en este componente de control, requiere un proceso continuo de revisión de los sistemas de información y comunicación.

Una buena comunicación facilita el logro de los objetivos y metas, coordina y controla las actividades tanto internas como externas de la empresa, mejorando la competitividad y los cambios del entorno. Los riesgos empresariales en la información y la comunicación, son altos y la empresa debe estar pendiente de los avances tecnológicos, como estrategia de valor para la empresa.

Se plantea a la empresa Strategic Support S.A.S., realizar un plan tecnológico (PT), iniciando por el inventario tecnológico tradicional que tiene desde la creación de la empresa, con el fin de optimizarlos, protegerlos y desarrollarlos, con una compañía consultora especializada en el tema. De esta manera puede definir la inversión y los recursos humanos necesarios, en esta actividad estratégica del negocio.

Es importante actualizar los sistemas de información para las operaciones diarias, así como los sistemas de información gerencial. Por otra parte, es necesario incluir el intranet como estrategia de comunicación corporativa, para que toda la organización conozca y ponga en práctica los lineamientos y la cultura organizacional, establecida por la alta dirección.

9. CONTROLES IMPLEMENTADOS DE ACUERDO A LA PROPUESTA.

Se presentó a la gerencia de Strategic Support S.A.S., la propuesta de intervención con los cambios profundos a implementar, basados en las necesidades actuales de control que tiene la organización y que ayudan a mejorar los procesos internos y a mitigar los riesgos.

Tabla 10. Controles implementados de acuerdo a la propuesta.

COMPONENTE DE CONTROL	PROPUESTA DE CONTROL	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	PRESUPUESTO
Gobierno y cultura	Código de conducta y los Valores empresariales (Págs. 51 -56)	Revisión y aprobación	Alta gerencia	Definen el Comportamiento de las personas, lo cual produce cambios para el mejoramiento continuo. Produce decisiones asertivas.	1 Semana	
Estrategia y objetivos	Objetivo general y de las áreas funcionales de la empresa (Págs. 59)	Revisión y aprobación	Gerente y directores de área	Lograr las metas a largo plazo y determinar las Acciones para cumplirlos.	1 día	
Desempeño	Manual de procedimientos (Págs. 59 - 73)	Revisión y aprobación de los manuales de procedimientos	Gerente y director financiero	Son guías de control y seguimiento que integran los procesos contables y administrativos, estandarizan los procesos, disminuyendo los riesgos.	2 días	\$3 Millones
	Manual de funciones (Págs. 74 - 77)	Manual de funciones	Director financiero y Talento humano	El manual de funciones y responsabilidades, facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal.	2 días	\$3 Millones
	Propuesta de capacitación (Págs. 79 - 80)	Revisión y aprobación	Talento humano y director financiero	Los manuales hacen parte de las políticas corporativas de la empresa.		
Revisión y ajustes	Plan de auditorías periódicas (Págs.81)	Revisión y aprobación	Gerente	Control y seguimiento a los procesos, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos y el logro de los objetivos	1 Día	
Información, comunicación y reportes	Se plantea a la empresa, realizar un plan tecnológico (PT) y de comunicación, como estrategia de valor, con una firma consultora especializada en el tema. De esta manera puede definir la inversión y los recursos humanos, (Págs. 82)	Aprobación de la alta gerencia	Alta gerencia	Como mejoramiento del valor y como estrategia de negocio, la empresa necesita hacer un plan tecnológico (PT), para actualizar los sistemas de Información tradicional. De esta manera puede definir la inversión y los recursos humanos, en esta actividad estratégica.		
Valor total de la propuesta						\$6 Millones

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico y del análisis de la información.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La investigación responde a la pregunta y a los objetivos planteados, ya que la propuesta de intervención mejora diferentes procesos internos en todos los niveles de la empresa Strategic Support S.A.S.
- Determinar los factores internos de la empresa, como son las fortalezas y debilidades, y los factores externos oportunidades y amenazas, con la matriz DOFA, fueron fundamental para identificar los riesgos que impactan el entorno competitivo de la empresa Strategic Support S.A.S.
- Se puede señalar que una de las fortalezas que tiene la empresa son las personas que prestan los servicios de consultoría, son profesionales que tienen los conocimientos, la capacidad y la experiencia para ayudar a los clientes a lograr sus objetivos.
- Como amenaza importante, se encuentra el incumplimiento de los contratos con los clientes, al no entregar oportunamente la información financiera; en consecuencia, la empresa pierde credibilidad y mercado; esta situación, afecta la liquidez y la sostenibilidad de la empresa.
- Strategic Support S.A.S., debe aprovechar la oportunidad, de ampliar la consultoría en las Mipymes, y en el sector público. Así mismo, diversificar su portafolio de servicios de asesorías legales y de auditoría. Al mismo tiempo que mejora sus procesos internos, permitiendo a la empresa ser más competitiva y sostenible.

- El instrumento utilizado como estrategia de investigación, permitió conocer la situación actual de control en la empresa. Se identificaron riesgos y debilidades en los procesos, lo que permitió presentar la propuesta de un plan de intervención para el mejoramiento continuo a largo plazo.
- Dentro de las debilidades de control, podemos señalar que la administración no ha definido los objetivos corporativos, así como el código de conducta y los valores empresariales, que influyen en el comportamiento de las personas y produce cambios para el mejoramiento continuo.
- La implementación del diseño del sistema de control interno, requiere de instrumentos de control como son los manuales de procedimientos, que integran los procesos contables y administrativos, estandarizan los procesos y permiten el seguimiento y control. Por otra parte, el manual de funciones, facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación. Los manuales hacen parte de las políticas corporativas de la empresa.
- El sistema de control interno es un proceso continuo que involucra a todo el personal y debe estar presente en las empresas, sin importar su tamaño u objeto social; además, influye en las actividades tanto internas como externas, lo que le permite el cumplimiento de los objetivos operacionales, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normatividad aplicable.
- La propuesta del diseño del sistema de control interno requiere del compromiso de la gerencia, como responsable del control en la empresa Strategic Support S.A.S., esto asegurar que exista un ambiente propicio para su implementación y de este modo se crea una cultura de control, que se verá reflejado en el crecimiento de la empresa en el corto plazo.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque, L. A. (s.f.). Control interno es hacer las cosas bien. *Revistas universitarias Eafit* No.90, p.59.

Baquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. Barcelona: PROFIT.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Administración, economía y ciencias sociales. p. 143 -144. Colombia : Pearson. Cuarta edición

Bernal et al. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa.

Brace, L. (2008). El diseño del cuestionario

Capote, G. (2001). *El control interno y el control*. Economía y desarrollo.

CISCO. (2016). *Informe Anual de Seguridad*.

Cuadernos de administración, Universidad del Valle, Vo. 27, No. 46 Julio – Diciembre 2011 pp.67 – 81. Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá.

Deloitte Touche (2017). COSO ERM y la generación de valor. recuperado de :
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/coso-erm-2017-y--la-generacion-de-valor.html>

Finney Miller (1998),Curso de contabilidad - Introducción. Editorial Hipanoamericana. México

García, F. (2002), Recomendaciones metodológicas para el uso del cuestionario. Universidad de Sonora, División de ciencias exactas y naturales Editorial Limusa SA DE CU, 1ª. Edición pp. 7 -

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. p. 10 - 11. Bogotá: Mc Graw Hill.

Diagrama de procesos. https://www.sedic.es/autoformacion/seccion6_DProcesos.htm,
Diagrama de procesos.

Henríquez, J. (2005). Análisis comparativo preliminar de escándalos contables. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría N°:23, jul.-sep./2005, págs. 53-78.Chile

Dorta, J. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control interno. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría N°. 22, abr.-jun./2005, págs. 9-58. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (España)

Secretaría del senado. Ley 87 (del 29 de noviembre de 1993). Ley de Control interno [Ley 87 de 1993],

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html

Lira, B. (2018). <https://www.youtube.com/watch?v=Jo6XTIPH-F0>

Araujo, L. (2017). Análisis de componentes principales con Rstudio - Paso a paso <https://www.youtube.com/watch?v=oiR3k9H-7K0>

Ríos, F. (2017). Análisis de componentes principales. Cámara de Comercio. Armenia Quindio. <https://www.youtube.com/watch?v=jXteNh1Ks1w>

Prueba de Bartlett. <https://www.youtube.com/watch?v=pfGUBodjn18&t=189s>

Mejía, B. (2006), Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe Ediciones, Normas Generales de la Nación.

Moya, R. (2017). Introducción a la administración de negocios

“Informe COSO”, (1992). EEUU. recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas_ctrl_interno.pdf

Palma , J. (2009). Manual de Procedimientos. El Cid. Obtenido de ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3180736.

Pinto, E. (2000). *Auditoría Control interno, Control fiscal*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Opciones Creativas Ltda pp. 101 - 150.

Rebolledo, J. V. (2010). Manual de Procedimientos. Unidad de contabilidad. Universidad de Chile.

Contaduría General de la Nación, Resolución 048 de control interno contable (del 14 de febrero de 2004). disponible en :

<http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/normativa/normograma/resoluciones/>

Sánchez, W. (2006). Control interno conceptual y práctico. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Nueva legislación Ltda. pp. 171 - 226

Humberto Serna Gómez, (2003). Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento y Mapas estratégicos. 10 Edición, 3R editores, Bogotá. P. 19 – 20

Torres, M., & Acevedo, J. (2001). El diagnóstico como función del sistema de control de gestión.

Wheelen L , T., & Hunger , J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.

Weston, T. (2006). Fundamentos de administración financiera. Décima edición. Volumen 3.

12. ANEXOS

Anexo A. Instrumento cualitativo de medición de los componentes de control COSO ERM.

Para evaluar la situación actual del control en la compañía, arroja resultados tanto numéricos como gráficos, lo que permite analizar los datos de forma objetiva.

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CONTROL ACTUAL DE LA EMPRESA STRATEGIC SUPPORT SAS A TRAVÉS DE LOS CINCO (5) COMPONENTES DEL CONTROL - COSO ERM 2017

A continuación se identifican algunas preguntas que hacen referencia a los componentes del control interno. Haga un diagnóstico de los cinco componentes del control según opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma:

5. Muchísimo, 4. Mucho, 3 Bastante, 2. Un poco, 1. Nada

Pregunta	En 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Prom	Moda	Desv Est
1. Gobierno y cultura									
Los valores organizacionales mitigan el riesgo?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
El código de conducta ayuda a direccionar el comportamiento de los funcionarios?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
Son importantes los valores organizacionales de la empresa?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
2. Estrategia y objetivos									
Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
3. Desempeño									
¿Son necesarios los manuales/procedimientos para desarrollar las actividades?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definidas en manuales?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
4. Revisión									
¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento como monitoreos y auditorías internas?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
¿Considera importante que las áreas funcionales tengan sus objetivos específicos para cumplir la estrategia de la compañía?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
5. Información, comunicación y reportes									
¿Es importante que la gerencia establezca un procedimiento para comunicar un presunto riesgo?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
¿Es importante que se divulguen las políticas internas de la compañía?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
¿Existen herramientas tecnológicas que ayuden a la divulgación de las políticas internas?							#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!

GLOSARIO

ACREEDORES. Persona natural o jurídica a quien se le adeuda un dinero por conceptos diferentes a la actividad económica del negocio.

ANTICIPOS. Es todo desembolso a personas Naturales o Jurídicas para el desarrollo de una actividad específica.

AUDITORÍA INTERNA. La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

BALANCE GENERAL. Es el estado financiero principal de una empresa; es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

CAJA MENOR. La caja menor es un fondo fijo en efectivo que se crea en las empresas para manejar pequeños desembolsos, y se asigna a una persona como responsable de su manejo.

CLIENTES. Son todas las personas naturales o Jurídicas a las cuales se les factura un producto y/o servicio. (Portafolio financiero o Asesoría jurídica)

CONSIGNACIONES. Es el ingreso de dinero en efectivo o cheque a las diferentes cuentas Bancarias.

ESTADO DE RESULTADOS. El estado de resultados representa la forma en que la empresa llega al resultado final del ejercicio, que bien puede ser una pérdida o una utilidad. Un estado de resultado requiere una serie de pasos para determinar la utilidad a partir de los ingresos obtenidos por la empresa, de los cuales se restan los costos y gastos en que se incurre.

ESTADOS FINANCIEROS. Los estados financieros presentan la situación económica y financiera de la empresa; toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron a una fecha o periodo determinado

FACTURAS. Documento a través del cual se exige un derecho, por la venta de un bien o servicio prestado.

FACTURA DE COMPROVENTA. Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por la ley. Refleja toda la información de una operación de compraventa de un bien o servicio, se especifica la fecha, y forma de pago.

FLUJOGRAMA. Diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica de un proceso, que facilita el control.

GASTOS. Es un egreso o salida de dinero que se debe pagar por un artículo o por recibir un servicio de la empresa

GASTOS CAUSADOS. Cuando nace la obligación de pagarlo aunque no se haya hecho efectivo el pago.

GASTOS BANCARIOS. Son gastos por el mantenimiento de las cuentas en las entidades financieras, como servicio de tarjetas, cheques, intereses de mora; es decir, por los diferentes servicios prestados por los Bancos.

GASTOS DE OPERACIÓN hace referencia al dinero desembolsado por una empresa en el desarrollo de las actividades del negocio, como los salarios, el alquiler de locales, la compra de suministros y otros.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa en una empresa.

NOTAS DEBITO BANCARIAS. Disminuyen el saldo de los Bancos por cuotas de manejo o gastos bancarios.

NOTAS CRÉDITO BANCARIOS. Son ingresos para la compañía, por intereses sobre depósitos de dinero.

NOTAS CRÉDITO. Es un documento que la empresa emite al cliente, para comunicarle el motivo por el cual se acredita un valor en su cuenta.

PAGARÉ. Documento que extiende y entrega una persona a otra mediante el cual contrae la obligación de pagarle una cantidad de dinero en la fecha.

PRESTAMOS. Todo desembolso de dinero colocado a disposición de terceros, donde dicho tercero se obliga a devolver el capital junto con los intereses en un plazo determinado.

PROCESO DE COBRANZA. El proceso de cuentas por cobrar inicia cuando se origina la factura de venta de un bien o la prestación del servicio de Asesorías legales o del Portafolio financiero, con base en los contratos celebrados con los clientes.

PROCESO DE GESTIÓN. Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

PROVEEDORES. Es la persona o empresa que suministra los artículos o productos.

RECIBOS DE CAJA. Soporte de contabilidad, en el cual constan los ingresos recibidos por la empresa.

REEMBOLSO DE CAJA MENOR. Una vez se agotan los recursos o dineros asignados al fondo, el responsable del mismo debe solicitar el reembolso de los recursos gastados para recuperar el monto inicialmente asignado.

RIESGO La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

RUT. Registro Único Tributario. Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad. Deben tenerlo las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementario de ganancias ocasionales, y demás impuestos administrados por la DIAN.