

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ANGELCOM S. A.,  
EN EL DESARROLLO DE LA CONCESIÓN DEL RECAUDO DEL  
PROYECTO TRANSMILENIO ”**

GINNA PAOLA LOMBANA SANCHEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE SERVICIO  
BOGOTA, D. C.

2002

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ANGELCOM S. A.,  
EN EL DESARROLLO DE LA CONCESIÓN DEL RECAUDO DEL  
PROYECTO TRANSMILENIO”**

GINNA PAOLA LOMBANA SANCHEZ

*Monografía para optar por el título de  
Administrador de Instituciones de Servicio*

Director  
JORGE EDUARDO CABRERA  
Gerente Recaudo Angelcom S. A.

Asesor  
LUZ ESTELLA RUEDA  
Docente Universidad de la Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE SERVICIO  
BOGOTA, D. C.

2002

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Ciudad y Fecha (día, mes, año)

A mis padres y hermanos,  
gracias por todo el esfuerzo, apoyo y  
confianza, sin ellos no hubiera sido posible  
culminar esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos que me brindaron  
su ayuda cuando lo necesite.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

ADRIANA DEL ROCIO SAZA, Psicóloga, Jefe de Nómina y Bienestar Angelcom S. A. por sus valiosos aportes a este trabajo.

ALVARO PATAQUIVA, Ingeniero Civil, Integrante del Departamento de Calidad de Angelcom S. A., por su paciencia y apoyo constante en la realización de este trabajo.

ARNE MICHAEL MATHIAZEN, Ingeniero Industrial, Subdirector del Área de Recaudo de la Concesión del Recaudo del Proyecto TransMilenio en Angelcom S. A., por su apoyo y motivación.

DIEGO GUAYARA, asistente de Sistemas en Angelcom S. A., por su colaboración incondicional.

FERNANDO NIÑO, Ingeniero Industrial, Director Centro de Control Angelcom S. A. por su paciencia y colaboración en la culminación de este trabajo.

FRANCISCO SAENZ, Ingeniero Electrónico, Embajador de Colombia en la República Helénica (Grecia), por su colaboración, apoyo y motivación para la realización de este trabajo.

GIOVANNI GONZALEZ, Ingeniero Civil, Director del Area de Recaudo de la Concesión del Recaudo del Proyecto TransMilenio en Angelcom S. A., por sus importantes aportes a este trabajo de grado.

JORGE EDUARDO CABRERA, Ingeniero Civil, Gerente del Proyecto de Concesión de Recaudo con TransMilenio en Angelcom S. A. y director de este trabajo de grado, por sus enseñanzas, confianza, apoyo incondicional y valiosa orientación.

LUZ ESTELLA RUEDA, Ingeniero Químico, Administrador de Empresas. Docente del Programa de Administración de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana y asesora de este trabajo de grado por brindarme todo su conocimiento, experiencia y valiosa orientación.

## LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Simbología utilizada en los Diagramas de Procedimientos	79
--	----

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa de la primera fase de las vías de <b>TransMilenio</b> en Bogotá.	19
Figura 2. Taquilla para el recaudo del dinero	31
Figura 3. Buses operadores del Sistema de Transporte <b>TransMilenio</b>	32
Figura 4. Avenida Caracas con el Sistema <b>TransMilenio</b>	35
Figura 5. Tarjeta Inteligente Sin Contacto - TISC	37
Figura 6. Terminal de Carga Asistida	38
Figura 7. Punto de Venta de viajes – Taquilla	38
Figura 8. Esquema Recaudo y custodia de valores	41
Figura 9. Organigrama del departamento de Control Interno	56
Figura 10. Estructura Organizacional del Área de Recaudo	70
Figura 11. Procedimiento Apertura de Taquilla	106
Figura 12. Procedimiento Cierre de Taquilla	110
Figura 13. Procedimiento Recaudo en las Taquillas de <b>TransMilenio</b>	114
Figura 14. Procedimiento Inicio de la Terminal de Carga Asistida	118



## LISTA DE ABREVIATURAS

TCA: Terminal de Carga Asisida

TISC: Tarjeta Inteligente Sin Contacto

UCD: Unidad de Consolidación de Datos

UPD: Unidad de Procesamiento de Datos

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Ley 87 de 1993	139
Anexo B. Encuesta para Diagnóstico de Clima Laboral	145
Anexo C. Encuesta para Diagnóstico de Funciones y Procedimientos	148
Anexo D. ¿Quién es el Cliente?	151
Anexo E. Ejercicio “Saber Escuchar”	152
Anexo F. Comunicación Efectiva	154
Anexo G. La Tolerancia	155
Anexo H. Trato Objetivo al Cliente	156
Anexo I. Evaluación del desempeño del personal	157

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:** grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

**ADAPTAR:** acción de ajustar o apropiar el sistema de control interno a las condiciones particulares de cada entidad.

**ADOPTAR:** reconocimiento y aceptación formal del sistema de control interno.

**AMBIGÜEDAD DE FUNCIONES:** incertidumbre respecto a las obligaciones y deberes del puesto que se desempeña.

**ASESORAR:** conjunto de acciones realizadas por la oficina de control interno que ayudan a comprender y actuar a la alta dirección sobre un proceso o tema específico.

**AUTOCONTROL:** actitud del funcionario para asumir el control de sus funciones.

**CALIDAD:** conjunto de cualidades que requiere un bien o servicio para satisfacer los requerimientos o necesidades de la comunidad.

**CAPACITACION:** desarrollo del proceso intelectual y de habilidades técnicas y operativas en alguna área del conocimiento.

**CELERIDAD:** capacidad de respuesta oportuna por parte de las entidades a las necesidades sociales del cliente.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** grado favorable o desfavorable del ambiente en el que conviven los miembros de una entidad.

**COMUNICACIÓN:** transferencia de información comprendida de una a otra persona.

**CONTROL:** dispositivo con el que se regula la acción de un mecanismo. Inspección, fiscalización, dominio, mando.

**CONTROL INTERNO:** sistema que comprende el plan de la organización y todos los métodos, procedimientos y medidas, ya sean de gestión, administrativos o financieros, que adopte una organización para asegurar la eficiencia y eficacia de sus operaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

**CORRECTIVOS:** acciones tendientes a neutralizar las causas de las desviaciones de un proceso, una actividad o un resultado.

**DELEGACIÓN:** otorgamiento de funciones a una autoridad o funcionario.

**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** el proceso de transferir la autoridad propia de una función o cargo.

**DESARROLLO:** dinámica que acompaña al Sistema de Control Interno para su mejoramiento permanente.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** estrategia que utiliza procesos de grupo para centrarse en la totalidad de la organización a fin de producir cambios planeados.

**DISEÑO:** acción de conformar o establecer el sistema de Control Interno al interior de una entidad.

**DISEÑO DEL CONTROL INTERNO:** es la estructuración de los controles y del sistema integrado por el conjunto de éstos, de tal forma que el proceso administrativo de la organización para la cual se establece involucre una permanente ejecución y evaluación de los controles.

**EFFECTIVIDAD:** concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los

recursos involucrados.

**EFICACIA:** grado con el que se logran de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

**EFICIENCIA:** logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

**ENCUESTAS DE ACTITUD:** métodos sistemáticos para determinar qué piensan sobre su organización los empleados.

**ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS:** especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un cargo determinado.

**ESTRATEGIAS:** se refiere a tácticas sobre cómo lograr los objetivos propuestos; por consiguiente se refleja en planes, programas y proyectos.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** comprende el conjunto de niveles de autoridad y funciones que tiene una entidad.

**ÉTICA:** parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

**EVALUACIÓN:** proceso mediante el cual se emiten juicios sobre acontecimiento y fenómenos, con base en la comparación con normas o estándares.

**FUNCIÓN:** grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos.

**GESTIÓN:** proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en el intervienen.

**IGUALDAD:** condición en la cual las actividades de la entidad se orientan efectivamente al interés general sin privilegios a grupos especiales.

**IMPARCIALIDAD:** condición en la cual las actuaciones de la entidad se realizan objetivamente sin que se afecten los intereses de los administrados.

**IMPLANTAR:** establecer, instaurar o poner en ejecución actividades, procesos y en general el Sistema de Control Interno.

**INDEPENDENCIA:** característica fundamental de la labor de la Oficina de Control Interno, al no intervenir en la ejecución de los procesos y fundamentar sus observaciones en elementos objetivos.

**INDICADOR:** índice que compara variables determinadas de un proceso.

**INDUCCIÓN:** proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad en el momento de su ingreso como funcionario de la empresa.

**MANUAL:** documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

**MANUAL DE FUNCIONES:** instrumento a través del cual se establecen las funciones y requisitos de los empleos que conforman la planta de personal de cada entidad.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla un proceso.

**MÉTODOS:** manera de desarrollar un proceso ordenadamente y bajo ciertos principios.

**MISIÓN:** formulación de un propósito duradero que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Describe la razón de la existencia institucional.

**MORALIDAD:** relación entre la conducta de un funcionario con los principios éticos y morales de la sociedad.

**NIVELES DE AUTORIDAD:** grado que identifica la participación y responsabilidad en el ejercicio de las funciones en el esquema de organización.

**OBJETIVO:** resultado que una entidad o institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión.

**OPERACIÓN:** acción o labor de hacer una cosa como componente de un todo.

**PERSONAL MULTIDISCIPLINARIO:** característica de los miembros de las Oficinas de Control Interno dada por el conjunto de ciencias y que consultan la naturaleza de la institución.

**POLITICAS:** son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.

**PRINCIPIOS:** bases o normas morales que deben existir al interior de la institución.

**PROCEDIMIENTO:** sistema, método o forma de llevar a cabo una actuación, solucionar un problema o alcanzar un resultado correcto.

**PROCESO:** conjunto o secuencia de operaciones o actuaciones destinadas a la obtención de un determinado resultado.

**PROGRAMA:** previa declaración de actividades y acciones a seguir en la consecución de un objetivo.

**SEGUIMIENTO:** observación posterior a las recomendaciones o asesoría brindada por la Oficina de Control Interno, con el fin de asegurar el adecuado cumplimiento de correctivos.

**SISTEMA:** sucesión de elementos que ordenadamente relacionados y secuencialmente dispuestos contribuyen en un todo al logro de fines determinados.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO:** comprende el plan de organización, procesos, métodos y medidas adoptadas por una entidad para salvaguardar los bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos administrativos, financieros, técnicos y operacionales, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

**TCA:** Terminal de Carga Asistida, con la cual se realiza la carga de viajes en las tarjetas en las taquillas de TransMilenio.

**TISC:** Tarjeta Inteligente Sin Contacto. Es el Medio de Pago que adquiere esta condición una vez cargado el viaje, con la cual el usuario de TransMilenio puede ingresar a las estaciones.

**UCD:** Unidad de Consolidación de Datos. Es a donde llegan los datos de las transacciones de venta y de finalización de turnos realizadas en cada una de las taquillas.

**UPD:** Unidad Procesadora de Datos. Es el lugar a donde llega la información de todas y cada una de las transacciones realizadas en todas las taquillas de TransMilenio S. A..

**VALOR AGREGADO:** remuneración de los factores e insumos por su contribución al mejoramiento del proceso productivo.

**VALORES:** son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas.

**VISION:** es la descripción de como se verá la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial.



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de grado es el diseño del sistema de control interno para el área de recaudo de la compañía **Angelcom S. A.**, que opera la concesión de recaudo del proyecto **TransMilenio** como un proceso integrador, que sirve de medio para alcanzar los objetivos propuestos, ejecutado por las personas que actúan en todos los niveles de la empresa buscando el bien común.

Se realiza un estudio descriptivo, se detallan los perfiles, funciones y procedimientos del personal del área de recaudo. Igualmente, se presenta el diseño del sistema de control interno, que mediante su implementación ayudará a la gerencia en el mejoramiento, seguridad y optimización de las actividades desarrolladas por el área en mención, con el consiguiente beneficio para el sistema **TransMilenio**.

## ABSTRACT

The objective of this work is to design the internal control system for the collecting income area of the company **ANGELCOM S.A.** That operates the concession of the income of the project **TransMilenio** as an integral process, that works as the means to reach the objectives proposed, carry out by all the people that work in all the levels of the company looking for a common benefit.

A descriptive study is carry out, the profiles are detailed, functions and procedures of the personal of the area of collecting the income. At the same time is presented the design of the internal system, that through out the implement of such will help the agency in its developed activities by the area mentioned, with the following benefit for the system **TransMilenio**.

# CONTENIDO

	pág.
<b>1. MARCO DE REFERENCIA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>29</b>
1.1. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	29
1.2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	33
<b>2. PROYECTO TRANSMILENIO</b>	<b>35</b>
2.1. PRINCIPIOS DE TRANSMILENIO	36
2.2. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA	37
2.3. SISTEMA DE RECAUDO	38
<b>3. GENERALIDADES DE ANGELCOM S. A.</b>	<b>40</b>
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	40
3.2. CAMPO DE ACCIÓN	41
3.3. VISIÓN	42
3.4. MISIÓN	42
3.5. POLÍTICAS	42
3.6. OBJETIVOS	44
3.6.1. Objetivo General	44
3.6.2. Objetivos Específicos	44
3.7. ESTRATEGIAS	29
<b>4. SISTEMA DE RECAUDO EN ANGELCOM S. A.</b>	<b>47</b>
4.1. GENERALIDADES DE UN SISTEMA DE RECAUDO	47
4.2. EN QUÉ CONSISTE UN SISTEMA AUTOMÁTICO DE RECAUDO	48
4.3. IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA ÚNICO DE RECAUDO	48

<b>4.4. BENEFICIOS DE UN SISTEMA AUTOMÁTICO DE RECAUDO</b>	<b>49</b>
<b>4.5. EL SISTEMA DE RECAUDO PARA EL PROYECTO TRANSMILENIO</b>	<b>51</b>
4.5.1. Componentes del Sistema de Recaudo	52
4.5.2. Carga de los viajes en las Tarjetas	39
4.5.3. Venta de viajes	39
<b>4.6. OBJETIVO DEL AREA DE RECAUDO</b>	<b>56</b>
<b>4.7. FUNCIONES DEL AREA DE RECAUDO</b>	<b>56</b>
<b>5. CONTROL INTERNO</b>	<b>57</b>
<b>5.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS</b>	<b>57</b>
<b>5.2. FUNCIONES GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>59</b>
<b>5.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>60</b>
<b>5.4. FILOSOFIA DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>61</b>
<b>5.5. CUALIDADES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>62</b>
5.5.1. Planta de personal	49
<b>5.6. TIPO DE CONTROLES</b>	<b>49</b>
<b>5.7. ORGANIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE RECAUDO</b>	<b>65</b>
5.7.1. Misión	65
5.7.2. Objetivo General	66
5.7.3. Objetivos Específicos	66
<b>5.8. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<b>67</b>
<b>5.9. PERSONAL INTEGRANTE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>67</b>
5.9.1. Comité de coordinación del control interno	68
5.9.2. Grupo de apoyo del control interno	68
5.9.3. Funciones de los miembros del grupo de apoyo	69
<b>5.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>69</b>
<b>5.11. CÓDIGO DE ÉTICA</b>	<b>71</b>
<b>6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>66</b>
<b>7. PERFILES OCUPACIONALES</b>	<b>84</b>
<b>7.1. DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>85</b>
7.1.1. Jefe de Control Interno	85

7.1.2. Coordinadores de control interno	86
7.1.3. Grupo de Apoyo	74
7.1.3. Secretaría de Control Interno	86
<b>7.2. AREA DE RECAUDO</b>	<b>87</b>
7.2.1. Director de Recaudo	87
7.2.2. Subdirector de Recaudo	87
7.2.3. Taquilleros	76
7.2.4. Secretaria	88
<b>8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>90</b>
<b>9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<b>131</b>
<b>9.1. PROGRAMA DE CAPACITACION “SERVICIO AL CLIENTE” EN EL ÁREA DE RECAUDO</b>	<b>133</b>
9.1.1. Necesidad del Programa de Capacitación	133
9.1.2. Objetivo del Programa	133
9.1.3. Dirección	123
9.1.4. Instructor	123
<b>9.2. PLANTEAMIENTO</b>	<b>134</b>
9.2.1. Implementación	126
<b>9.3. GUIA DEL INSTRUCTOR “SERVICIO AL CLIENTE”</b>	<b>137</b>
9.3.1. Objetivo General	137
9.3.2. Objetivos Específicos	137
<b>9.4. RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>127</b>
<b>9.5. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DE LOS MÓDULOS</b>	<b>138</b>
<b>9.6. PROGRAMA DE INDUCCION</b>	<b>144</b>
<b>10. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>146</b>
<b>10.1. COSTO - BENEFICIO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>139</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>141</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>142</b>
<b>Anexos</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>163</b>

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la importancia de tener dependencias de control interno en las empresas se ha incrementado, ya que éste resulta práctico para la medición de las condiciones reales de productividad en cada uno de los procesos de producción y en mayor relevancia si se enfoca este control a las actividades primarias o básicas, pues ello permite que la empresa se mantenga vigente en el mercado actual.

Los controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever los mismos. ***“El Control interno propone promover las operaciones, haciendo uso de dichos controles, impulsando hacia la eficacia y eficiencia de la organización”<sup>1</sup>***. El cumplimiento de los objetivos de la empresa puede verse perturbado por errores, omisiones y soluciones ineficientes, afectando la finalidad de los objetivos establecidos por la gerencia.

La coherencia en los procesos coordinados de acuerdo al plan de trabajo y enfocado a las necesidades del negocio, hacen de la protección y resguardo de los activos, de la exactitud y confiabilidad de la información, así como también de la eficiencia y productividad y la custodia para la adhesión a las exigencias ordenadas por el ente directivo, una tarea sencilla de realizar.

---

<sup>1</sup> MEIGS, W; LARSEN, J. Principios de Auditoría. Segunda Edición. Ed. Diana. México 1994. Pág 49.

De lo anterior se desprende, que la correcta asignación de las funciones y planteamiento de los procedimientos depende en gran parte que cualquier organización cumpla con los objetivos fijados. Por tal razón es necesario fijar funciones y responsabilidades para el aprovechamiento del recurso humano.

De igual manera se debe plantear adecuadamente procedimientos unificando funciones, criterios y esfuerzos para lograr que los integrantes conozcan una secuencia a seguir en el desempeño de sus labores, evitando mal entendidos que generen pérdidas de tiempo e ineficacia.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos se recolectó información para diseñar el sistema de control interno en **ANGELCOM S. A.**, que actualmente tiene a su cargo la Concesión del Recaudo del Proyecto **TransMilenio**. El sistema de Control Interno que se diseña a continuación está dirigido al Área de Recaudo de dicho proyecto.

Por ser el Recaudo del Proyecto **TransMilenio** una actividad novedosa, ha requerido de profundos estudios buscando el mejoramiento del mismo. Debido a esto, junto con los directivos del Área de Recaudo y la Gerencia de dicho proyecto, se diseñó un nuevo esquema sistematizado y automático, que permitirá un desempeño mejorado de sus actividades. Sobre este nuevo esquema se desarrolla este trabajo de grado, el cual será implementado a mediano plazo en **ANGELCOM S. A.**

La Información recolectada se analizó y depuro con el fin de presentar los manuales de funciones y procedimientos de acuerdo al nuevo esquema de Recaudo del Proyecto **TransMilenio**, esperando que sirvan de apoyo y consulta permanente para el personal que labore en ésta Área.

***“Un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades”<sup>2</sup>.***

La implementación del sistema generará el fortalecimiento del ambiente de control interno dentro de ella, que permitirá entre otras cosas, una garantía sobre la información de las operaciones y por ende presentar una gestión exitosa en el cumplimiento de las especificaciones contractuales. Así mismo disminuye los riesgos de errores e irregularidades, estableciendo políticas, normas y procedimientos, que mediante el cumplimiento eficiente de la gestión repercutirá en un mejor servicio al cliente y en el logro de los fines de la organización.

---

<sup>2</sup> Entrevista con Jorge Eduardo Cabrera, Gerente de la Concesión de Recaudo en Angelcom S.A.



## OBJETIVOS DEL TRABAJO

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno que permita el seguimiento, evaluación y cumplimiento permanente de las actividades realizadas por **ANGELCOM S. A.** en el área de recaudo de la concesión del Proyecto **TransMilenio**, mediante los ajustes de la documentación del proceso del área, para mejorar los procedimientos, fortalecer el ambiente de trabajo, garantizar la confiabilidad de la información y el cumplimiento del contrato.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer un único proceso (conjunto de procedimientos) a seguir en el área de Recaudo, unificando responsabilidades y evitando desorden empresarial.
2. Identificar los perfiles de los cargos de las áreas de recaudo y del departamento de control interno.
3. Diseñar un manual de funciones y procedimientos que facilite el entendimiento y desarrollo de las actividades.
4. Rediseñar un programa de capacitación que permita a los funcionarios un conocimiento adecuado de **Angelcom S. A.** identificando su misión, visión y aspectos relevantes del cargo que se va a ocupar y su relación con el cliente externo.

## JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

### JUSTIFICACIÓN

Dentro del proceso administrativo, la alta gerencia de la organización desarrolla una serie de actividades encaminadas a la consecución de los objetivos trazados; para ello desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, ejecución, control y mejoramiento continuo. Por este conjunto de acciones es que se hace evidente la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno.

Hoy en día, el control interno compromete e involucra a todos los empleados de la compañía, con el mejoramiento día a día en la calidad de cada uno de los procesos a desarrollar dentro de la organización.

La creación e implantación de un sistema de control interno acorde con el desarrollo de las labores diarias del área de recaudo, genera confiabilidad y comprobación de la veracidad en la información, protección de los activos contra situaciones no deseadas por errores o irregularidades, eficiencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, conocimiento y comprensión de las políticas por parte de los miembros de la empresa.

## METODOLOGIA Y DELIMITACIÓN DEL TRABAJO

La base metodológica para el desarrollo de este trabajo de grado es la descriptiva, fundamentada en la investigación bibliográfica y trabajo de campo desarrollado a lo largo de los últimos diez meses.

Lo anterior permitió el diseño de un sistema de control interno que responde a las necesidades específicas y propias de la empresa, ampliando y mejorando los resultados de la gestión del área de recaudo.

El sistema de recaudo involucra el trabajo conjunto de una serie de áreas que permiten el desarrollo adecuado de dicha gestión. Estas áreas son las siguientes:

- ✓ Área de Operaciones: controla, limpia, ordena y empaca las tarjetas inteligentes sin contacto que se utilizan para el transporte de los usuarios, al igual que supervisa el funcionamiento de las barreras de control de acceso a las estaciones de **TransMilenio**.
- ✓ Área de Mantenimiento: sirve de soporte, soluciona problemas y hace el mantenimiento técnico en las estaciones del sistema **TransMilenio**.
- ✓ Área de Sistemas: desarrolla nuevas tecnologías, verifica y controla los procesos de información.

- ✓ Área de Recaudo: sobre la cual se desarrolla este trabajo de grado diseñando el sistema de control interno, rediseñando el programa de capacitación y finalizando con la comparación de costos y beneficios cualitativos para la empresa al implementar, o no, un sistema de control interno.

No se realizará un análisis económico de los costos que le genera a la empresa el no implementar un sistema de control interno, por ser información confidencial.

# 1. MARCO DE REFERENCIA DE CONTROL INTERNO

## 1.1. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

### ➤ ¿Qué es el Control Interno?

Es un sistema integrado por el esquema de la organización, planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, procurando que todas las actividades, operaciones, las actuaciones, la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales y las políticas trazadas por la Dirección para el logro de metas, objetivos y previstos<sup>3</sup>.

### ➤ Control Interno (Otra Definición)

El control interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos<sup>4</sup>.

### ➤ Objetivos<sup>5</sup> del Control Interno

---

<sup>3</sup> Página Web: <http://pluton.uto.edu.bo/uto/tesis/economia/auditoria/FHMD115.htm>

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante los posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

➤ Características<sup>6</sup> del Control Interno

- El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros de planeación, información y operacionales de la entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo, establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la organización.
- El encargado de cada área de la organización es responsable del Control Interno ante su jefe inmediato.

---

<sup>4</sup> Control Interno, MANTILLA SAMUEL, Ecoe Editoriales, Bogotá, marzo de 1998

<sup>5</sup> Página Web: [http://tdea.edu.co/homepage/f-control\\_interno.htm#objetivos](http://tdea.edu.co/homepage/f-control_interno.htm#objetivos)

- La Unidad o Dirección de Control Interno, es la encargada de evaluar el Sistema de Control Interno y proponer las recomendaciones para mejorarlo.
- Todas las transacciones deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

➤ Elementos<sup>7</sup> Del Control Interno

- Establecimiento de objetivos, planes y metas.
  - Definición de políticas y procedimientos.
  - Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar planes.
  - Delimitación de autoridad y los niveles de responsabilidad.
  - Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
  - Aplicación de recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno.
  - Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión.
  - Sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
  - Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
  - Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización del personal de la entidad.
  - Simplificación y actualización de normas y procedimientos.
- ¿Qué es un Proceso?

---

<sup>6</sup> Página Web: [http://www.gobiernoonlinea.gov.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ESCOgl201682<210636,00.html](http://www.gobiernoonlinea.gov.co/faq/faq_detail/0,1128,ESCOgl201682<210636,00.html)

Un proceso es un ordenamiento lógico de personas, procedimientos y tecnología, dentro de las actividades laborales, diseñadas para transformar información, materiales y energía, para llegar a un resultado específico<sup>8</sup>.

➤ ¿Qué es un Procedimiento?

Documento que describe clara e inequívocamente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de suministro de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene<sup>9</sup>.

➤ Contenido de los Procedimientos

Deberá proporcionar información clara, concisa y completa sobre qué cosa hacer, cómo hacerla, cuándo hacerla, cuánto hacer, dónde hacerla y quién hará y/o se responsabilizará de lo hecho<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Página Web: [http://tdea.edu.co/homepage/f-control\\_interno.htm#elementos](http://tdea.edu.co/homepage/f-control_interno.htm#elementos)

<sup>8</sup> Quality Process Management, GABRIEL PALL [www.source.asset.com/stars/loral/process/guide/terms.html](http://www.source.asset.com/stars/loral/process/guide/terms.html)

<sup>9</sup> Página Web: <http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/edu/estructura/sistemas/siscal/manualproc.htm>

<sup>10</sup> Página Web: <http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/edu/estructura/sistemas/siscal/manualproc.htm>



## 1.2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Se entiende como “Control Interno” al sistema integrado por el esquema de organización del conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación adoptados por una entidad.

El control interno es el resultado fundamental de un proceso realizado por el personal, el cual debe proporcionar una seguridad razonable junto con la categorización de los objetivos, componentes y criterios, para el logro de la efectividad y el éxito de una entidad.

Es necesario que los administradores de las mismas cuenten con una información fehaciente, oportuna y completa acerca de las operaciones que realizan las entidades que representan, ya que de esta manera pueden evaluar los errores producidos por falta de planeación, organización, control y dirección, que les permite tomar acciones necesarias para su corrección.

Teniendo en cuenta lo anterior, la realización de estas actividades bajo un sistema de control interno, hacen que los procedimientos, métodos y sistemas deban ser dinámicos y flexibles, de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa, para así, estar siempre al corriente y cumplir con eficiencia la misión y protección

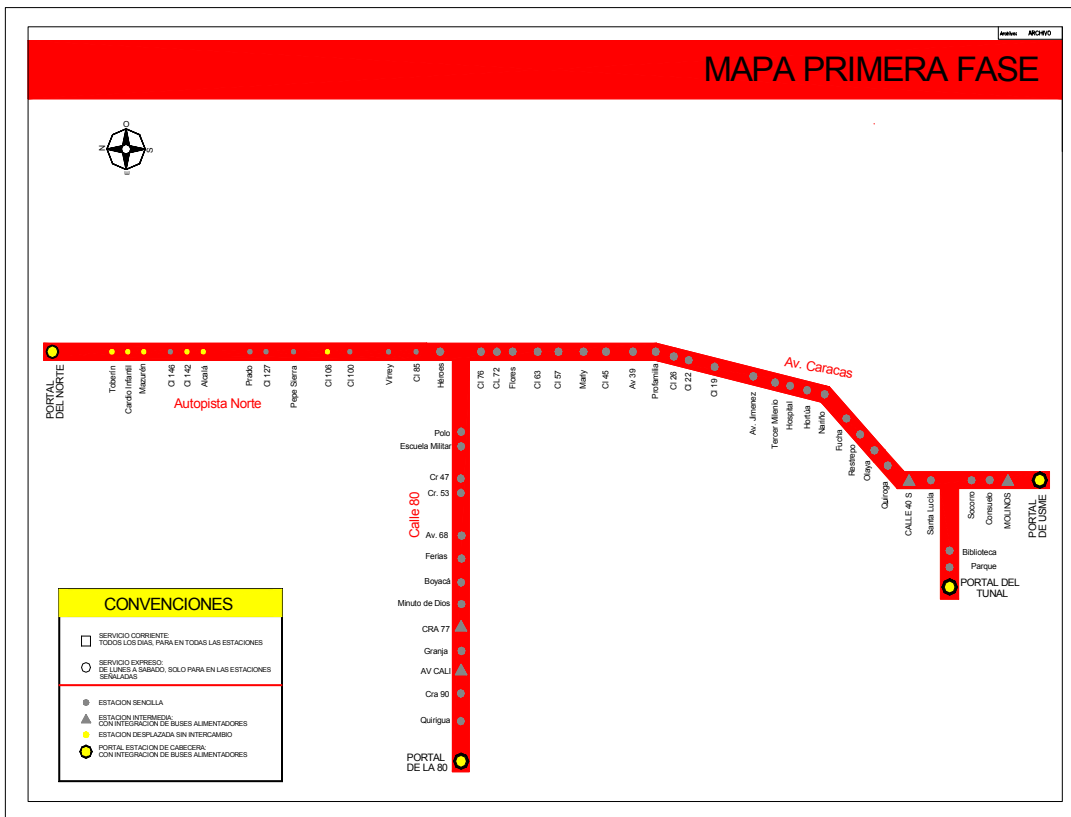
del patrimonio de la empresa, y como consecuencia aportar información confiable y oportuna.

## 2. PROYECTO TRANSMILENIO

El proyecto **TransMilenio**, es un sistema masivo de transporte público que fue creado pensando en mejorar la calidad de vida del ciudadano bogotano, prestando un servicio con respeto a la vida, el tiempo y a una tarifa razonable, para hacer de la capital colombiana una ciudad más competitiva y productiva

Debido al alto grado de aceptación y al gran éxito en cuanto a rapidez, seguridad y comodidad se refiere, ha demostrado que en una ciudad con las características de Bogotá se proyecte este sistema con cubrimiento total de la ciudad, desarrollando una a una las fases de construcción, para que finalmente a mediados del año 2016 se finalicen las obras, contando con recorridos por toda la capital. **(Véase Figura 1).**

La tarifa es única e integrada; cumple con especificaciones de calidad según estándares mundiales; el tiempo de los viajes disminuye y minimiza la contaminación visual, del aire y auditiva.



## 2.1. PRINCIPIOS DE TRANSMILENIO

El sistema se fundamenta en principios de respeto a la vida, al tiempo de los usuarios, a la diversidad humana, calidad, consistencia y costeabilidad.

Estos principios<sup>11</sup> son:

**Respeto a la vida:** Para **TransMilenio** lo más importante son los usuarios por eso ofrece seguridad y protección.

<sup>11</sup> Pág Web: <http://www.TransMilenio.gov.co>

**Respeto al tiempo:** los usuarios gastan menos tiempo en transportarse y pueden disfrutar mas tiempo con sus familias, estudiando, trabajando o realizando algún deporte.

**Respeto a la diversidad humana:** **TransMilenio** es para todos, para discapacitados, niños, jóvenes, ancianos y mujeres embarazadas.

**Calidad:** **TransMilenio** cuenta con estaciones y buses amplios y cómodos, diseñados especialmente para el transporte masivo de pasajeros.

**Consistencia:** **TransMilenio** ofrece un buen servicio y los buses están permanentemente controlados para el cumplimiento estricto de horarios y rutas.

**Costeabilidad:** Con una tarifa similar a las actuales, los ciudadanos reciben un mejor servicio y pueden tomar buses alimentadores y pasar de un bus de **TransMilenio** a otro por el mismo precio.

## 2.2. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA

El sistema **TransMilenio** comprende cuatro componentes básicos orientados a garantizar transporte más rápido, más económico, menos contaminante, más equitativo (direccionar la inversión pública prioritariamente hacia los más pobres), y más seguro. Los cuatro componentes<sup>12</sup> del Sistema **TransMilenio** son:

**Infraestructura:** ha sido adecuada para el transporte masivo; cuenta con vías exclusivas para los buses de **TransMilenio**, estaciones de parada, puentes peatonales y cruces semaforizados.

**Operación de vehículos:** adecuados para la comodidad de los pasajeros y buen servicio de rutas.

**Sistema automático de recaudo:** es un sistema sistematizado, automático, moderno y organizado.

**Sistema de control de flota:** permite monitorear y controlar los buses en el sistema a través de **TransMilenio S.A**, como institución de planeación, gestión y control permanente del sistema.

La infraestructura, y la gestión, control y planeación del sistema son provistos por el Distrito, mientras los sistemas de operación y recaudo son contratados con el sector privado.

### **2.3. SISTEMA DE RECAUDO**

Es un sistema sistematizado y automático, creado para brindar comodidad y mayor orden en el transporte, siendo un método seguro, coordinado y eficiente, que garantiza la veracidad de los recursos provenientes de la venta de viajes del Proyecto **TransMilenio**.

El desarrollo de este sistema lo realiza **ANGELCOM S. A.**, una empresa privada, contratada mediante un proceso licitatorio bajo un esquema de concesión. Incluye todo el sistema de recaudo, la producción y venta de viajes en tarjetas inteligentes sin contacto, montaje y mantenimiento de equipos lectores de venta, procesamiento de información y manejo del dinero.

---

<sup>12</sup> Pág Web: <http://www.TransMilenio.gov.co>

Toda la gestión de recaudo esta sistematizado, garantizando confiabilidad en las transacciones y en el transporte de valores, los cuales son administrados por una fiducia, quien se encarga de realizar los pagos a los diferentes agentes del sistema.

Los elementos que conforman el Sistema de Recaudo son:

- Puntos de Venta: ubicados en todas las estaciones para que los usuarios adquieran los viajes cargados en las tarjetas inteligentes.
- Control de acceso: Ubicados en los puntos de entrada y salida de las estaciones para validar las tarjetas y registrar el número de pasajeros que entran y salen del sistema.
- Sistemas y equipos para la captura y procesamiento de datos de venta y entrada y salida de pasajeros.
- Encargo fiduciario para administrar los dineros producto de las ventas y distribuirlos a los agentes del sistema de acuerdo con las reglas contractuales previamente fijadas.

### 3. GENERALIDADES DE ANGELCOM S. A.

#### 3.1. RESEÑA HISTÓRICA

**ANGELCOM S.A.** fue constituida en 1980 en la ciudad de Bogotá. Es una organización colombiana en el sector de la ingeniería de infraestructura.

El crecimiento y consolidación de la empresa se ha logrado con base en una excelente combinación de habilidades gerenciales, administrativas y técnicas, desarrolladas por un versátil y capaz equipo humano apoyado siempre en las tecnologías más modernas que se puedan conseguir en el mercado.

El desempeño y trayectoria, confirma que **ANGELCOM S.A.** es fiel a su misión como empresa de ingeniería dedicada al diseño, construcción, consultoría, interventoría y administración de obras de infraestructura y otros servicios asociados, con la visión de proyectarse como factor dinámico en el desarrollo de la ingeniería en general. Ha implementado dentro de su sistema de trabajo nuevas tecnologías que le permiten conquistar mercados para mantenerse como una de las empresas de vanguardia en el sector.

En la actualidad tiene a cargo la Concesión del sistema de Recaudo del Proyecto de Transporte Público del Tercer Milenio **TransMilenio** en la ciudad de Bogotá.



### 3.2. CAMPO DE ACCIÓN

Desde su constitución la empresa ha ejecutado proyectos en todo el territorio colombiano desde obras en Bogotá hasta Acandí, pasando por Buenaventura, Tumaco, Mocoa, Leticia, Villavicencio, Tame, Riohacha, Santa Marta, Cartagena, Montería, Armenia, Ibagué y una cantidad de grandes ciudades y localidades intermedias.

Los servicios que brinda **ANGELCOM S. A** abarca el rango de infraestructura, especialmente aquella relacionada con servicios básicos (redes de distribución telefónica, vías, energía y alumbrado, televisión por suscripción, acueducto y alcantarillado, gas, edificios institucionales y servicios asociados), los que se ejecutan para clientes del sector público y privado, bajo diferentes modalidades de contratación.

Ha realizado contratos de diversos tipos con clientes como NORTEL, NEC, TELECOM, ETB, TELETOLIMA, SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS, SECRETARIA DE SALUD, DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA.

Es una de las únicas empresas colombianas que ha suscrito convenio de asociación a riesgo compartido como es el caso del contrato con TELEUPAR.

Los servicios de **ANGELCOM S.A.** abarcan una gran variedad de obras de ingeniería con estudio de mercadeo, diseño, construcción, e interventoría, hasta

servicios asociados como la digitalización de planos en general, mantenimiento, comercialización y atención al usuario y servicios de suministro de personal especializado.

### **3.3. VISIÓN**

**ANGELCOM S.A.** se proyecta como un factor dinámico en el desarrollo de la ingeniería en general, implementando permanentemente dentro de su esquema de trabajo nuevas tecnologías e investigación, que le permiten conquistar mercados nacionales e internacionales, para liderar el sector.

### **3.4. MISIÓN**

Ser líder en la prestación de servicios de consultoría, interventoría y administración de obras de infraestructura y otros servicios asociados en el ámbito nacional e internacional, bajo la excelencia de la calidad y última tecnología.

### **3.5. POLÍTICAS**

Las políticas de **ANGELCOM S. A.** están respaldadas por objetivos y por estrategias facilitadoras que permiten ofrecer plenas garantías a los clientes en cuanto al cumplimiento estricto de sus requisitos y requerimientos.

1. Garantizar el aseguramiento y la administración de la calidad.

2. Garantizar la efectividad y eficacia de los procesos de construcción incluyendo el conjunto de la gestión administrativa y financiera, siendo fundamental para mantener la competitividad de la empresa, recibiendo apoyo permanente de la gerencia.
3. Brindar calidad de servicio como compromiso de los integrantes de la organización; los gerentes y demás funcionarios que tienen autoridad y medios para establecerla, ejercen como jefes de calidad y de mejoramiento continuo en sus respectivas actividades.
4. Cumplir con las normas nacionales e internacionales dentro de los marcos legales de infraestructura, brindando el mayor grado de satisfacción a clientes y usuarios, proporcionando a socios, directivos, empleados y clientes razones permanentes de ganancia material y personal, teniendo al elemento humano como el principal soporte, capacitado y motivado con espíritu de servicio al cliente.
5. Exigir que los materiales y tecnología suministrada por proveedores cumplan con estándares de calidad, garantizando el mejor producto del mercado con el menor impacto ambiental.

## **3.6. OBJETIVOS**

**3.6.1. Objetivo General:** Satisfacer al cliente interno y externo, brindando un servicio excelente de consultoría, administración de obras y servicios asociados en cada una de las concesiones que **ANGELCOM S. A.** realiza, siendo líder en tecnología.

### **3.6.2. Objetivos Específicos:**

1. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente externo e interno.
2. Asegurar el compromiso del cliente interno.
3. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos cumpliendo las especificaciones de las normas establecidas en los contratos, aportando siempre valor agregado al servicio prestado.
4. Atender las inquietudes de los clientes internos y externos, suministrándoles los mecanismos necesarios para recibir y solucionar sus quejas e inquietudes.
5. Minimizar las quejas que en forma repetitiva se presenten por parte de los clientes internos y externos, referentes a la labor realizada por **ANGELCOM S.A.**, eliminando el foco origen del problema, aumentando la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos.
6. Garantizar la calidad del servicio.

7. Incentivar al cliente interno para el logro de las metas planeadas, en el tiempo y bajo las normas estipuladas.
8. Implementar un sistema confiable y seguro de transacciones.
9. Generar la información necesaria para la planeación de la operación de las diferentes concesiones de **ANGELCOM S. A.**
10. Garantizar el cumplimiento de especificaciones de las materias primas.
11. Garantizar un manejo ambiental acorde con las normas establecidas por el estado.
12. Ofrecer tecnología Moderna de sistematización de información.

### **3.7. ESTRATEGIAS**

- Seleccionar personal calificado.
- Programar eventos y concursos orientados a motivar al personal de toda la empresa.
- Tener un grupo de proveedores y sub - contratistas permanentemente evaluados.
- Elaborar una lista de chequeo para el seguimiento de los planes de manejo ambiental.
- Reconocer mensualmente el trabajo realizado por el cliente interno destacando los esfuerzos realizados.
- Realizar semestralmente encuestas al personal para evaluar el clima laboral de cada una de las áreas que componen la compañía.

- Capacitar al personal con cursos de mejoramiento continuo y auto - control de actividades.
- Participar en congresos y actividades relacionadas con tecnología de punta.

## 4. SISTEMA DE RECAUDO EN ANGELCOM S. A.

### 4.1. GENERALIDADES DE UN SISTEMA DE RECAUDO

Todo sistema de transporte, requiere de una serie de controles efectivos y ordenados para lograr beneficios, tanto para los usuarios como para el ente público promotor del mismo.

De igual manera, la gestión de recaudo es una herramienta que garantiza a las empresas que participan en la ejecución del proyecto, el control y disminución de pérdidas por malos manejos, unificando la recolección del dinero, disminuyendo tiempos y riegos en el transporte del mismo, responsabilizando de la gestión del recaudo a un solo ente que garantiza la transparencia y la mitigación de los riesgos. **(Véase Figura 2).**



**Figura 2. Taquilla para el recaudo del dinero.**

## **4.2. EN QUÉ CONSISTE UN SISTEMA AUTOMÁTICO DE RECAUDO**

El recaudo es un servicio dirigido y planeado para llevar a cabo una gestión ordenada y coherente, en la cual interactúan diferentes medios con el fin de, sistematizar la gestión de venta y garantizar la recolección del dinero generando beneficios para los promotores y realizadores del proyecto. Se cambia el esquema tradicional, evitando que los conductores y/o ayudantes del transporte, recauden el dinero y lo conserven hasta su entrega. **(Véase Figura 3).**



**Figura 3. Buses Operadores del Sistema de Transporte TransMilenio.**

## **4.3. IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA ÚNICO DE RECAUDO**

- **Transparencia en el manejo del dinero:** recaudo y manejo del dinero por medio de una sola entidad, evitando que los conductores y ayudantes de los buses tengan acceso a este. Controla la cantidad de usuarios del sistema de transporte y así mismo su equivalente en dinero.



- **Tranquilidad para los operadores:** evita la “guerra del centavo” entre los conductores, facilitando las rutas de recorrido.
- **Garantía para el sector financiero:** se consolida el recaudo mediante un sistema de fiducia, el cual expide certificados fiduciarios que garantizan los créditos otorgados a los operadores del sistema.
- **Pagos oportunos a los operadores:** al ser manejado el sistema de recaudo por la fiducia, se garantiza el pago oportuno a los diferentes operadores.
- **Información en línea:** se desarrolla un sistema automático y sistematizado que permite el acceso a la información de las ventas realizadas durante el día, semana, mes y año.

#### **4.4. BENEFICIOS DE UN SISTEMA AUTOMÁTICO DE RECAUDO**

##### *Para la empresa operadora de transporte*

- La canalización de los recursos del funcionamiento del sistema en forma eficiente, confiable y a tiempo
- Confiabilidad en la recolección, custodia y transporte del dinero
- Confiabilidad y sistematización de la información.
- Centraliza el manejo de los recursos, controlando el robo o pérdida del dinero.
- Información estadística y a tiempo de la demanda de usuarios, flujo y horas pico de transporte, generando disminución y ajuste en los gastos.
- Optimización de los recursos por medio de la información del parque automotor.

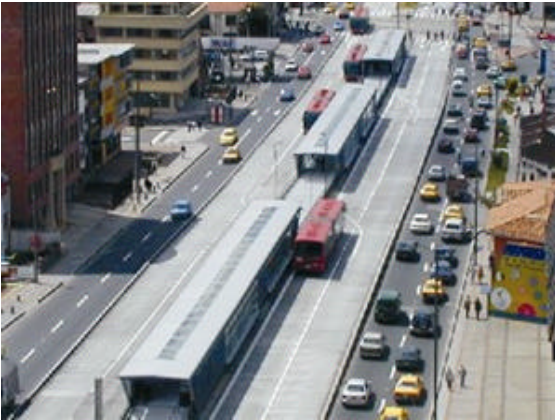
### Para el usuario del sistema de transporte

- **Comodidad:** los usuarios cuentan con una variedad de rutas que se acomodan a cada una de las necesidades de transporte. Puede recorrer la ciudad de norte a sur y oriente a occidente con haber pagado un solo viaje (sin salirse de las estaciones).
- **Disminución de Robos:** los usuarios del sistema de transporte público TransMilenio, al tener acceso a las tarjetas como medio de pago, no tienen necesidad de llevar la plata en efectivo en sus manos,
- **Devolución del excedente de dinero en el momento de la compra de los viajes:** el pasajero cuenta en todo momento con la devolución del sobrante del dinero al momento de adquirir la tarjeta como medio de pago.
- **Tranquilidad:** con este sistema el conductor no es distraído por los pasajeros para hacer pago de su pasaje, evitando accidentes por imprudencias.
- **Seguridad y Tranquilidad:** cuenta con un sistema de vigilancia permanente dentro de las estaciones.

### Para la Ciudad

- **Ordenamiento de rutas:** programación coordinada de rutas dentro de vías exclusivas para el transporte público.

- **Optimización de rutas:** teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los usuarios del sistema de transporte y buscando un servicio ágil, se diseñan rutas que cumplan con los requerimientos de los clientes del sistema.
- **Control de rutas largas:** evita que los usuarios del sistema de transporte estén obligados a recorrer largas rutas por escasez de buses o de alternativas que cumplan con su necesidad.
- **Limitación de buses intermunicipales:** limita la entrada de buses intermunicipales a la ciudad, evitando congestiones en las vías. **(Véase Figura 4).**



**Figura 4. Avenida Caracas con el Sistema TransMilenio**

#### **4.5. EL SISTEMA DE RECAUDO PARA EL PROYECTO TRANSMILENIO**

Por ser **TransMilenio** un proyecto único de transporte y a su vez el recaudo del mismo un sistema novedoso, ha sido causa de muchos estudios que han permitido diseñar el funcionamiento ideal. Este esquema requiere del funcionamiento integrado de una serie de componentes los cuales se mencionan a continuación.

**4.5.1. Componentes del Sistema de Recaudo:** El Sistema de Recaudo que se ha diseñado consiste en la unión de una serie de componentes que son:

1. **Tarjeta Inteligente Sin Contacto – Tisc:** tarjetas destinadas a ser cargadas y vendidas en cada una de las estaciones de **TransMilenio**. Contiene un chip o micro procesador que almacena información de las transacciones realizadas con el mismo. En la tarjeta se aplica el concepto de carga variable, lo que indica que puede ser cargado desde de 1 (uno) a cualquier cantidad de viajes, según las necesidades del usuario del sistema de transporte. El usuario del sistema de transporte **TransMilenio** requiere de una Tarjeta Inteligente Sin Contacto - TISC para tener acceso a dicho sistema. En el momento en que la tarjeta es cargada con viajes toma el concepto de medio de pago. **(Véase Figura 5).**



**Figura 5. Tarjeta Inteligente Sin Contacto – TISC.**

## 2. Equipos:

- **Terminal de Carga Asistida (TCA):** permite que las tarjetas sean cargadas con viajes; registra las ventas realizadas en viajes y su correspondencia en dinero, también permite hacer cierres de turno y la realización de arqueos en cada una de las estaciones de **TransMilenio**. **(Véase Figura 6).**
- **Unidad de Consolidación de Datos (UCD):** unidad conectada a la Terminal de Carga Asistida. Almacena y acumula la información de las transacciones realizadas en la Terminal de Carga Asistida en cada una de las estaciones de **TransMilenio**.
- **Unidad de Procesamiento de Datos (UPD):** unidad que recopila, almacena y procesa la información de las transacciones de las ventas realizadas en todas las estaciones del sistema **TransMilenio**.
- **Sistema de comunicaciones:** cada una de las taquillas de las estaciones de **TransMilenio** cuenta con un sistema de comunicación, que permite que los taquilleros puedan comunicarse con las otras taquillas del sistema y con el centro de control de **ANGELCOM S. A.**



**Figura 6. Terminal de Carga Asistida**

**3. Puntos de Venta:** taquillas ubicadas en cada una de las entradas de las estaciones de **TransMilenio** donde se hace posible la venta de las tarjetas.

**(Véase Figura 7).**



**Figura 7. Punto de Venta de Viajes - Taquilla.**

**4.5.2. Carga de los viajes en las Tarjetas:** las tarjetas llegan a las estaciones de **TransMilenio** descargadas para cargarse en el momento de la venta con diferente cantidad de viajes. La gestión de carga se realiza exclusivamente en las taquillas de las estaciones de **TransMilenio**, para este fin, el taquillero cuenta con una Terminal de Carga Asistida que una a una va cargando las tarjetas con la cantidad de viajes que el cliente necesite. La Terminal de Carga Asistida esta conectada a la Unidad de Consolidación de Datos que hay en cada una de las

taquillas, almacenando las transacciones de venta de viajes y de dinero realizadas en la estación. La información de venta de cada una de las taquillas se acumula y es enviada por medio de una red de comunicaciones a la Unidad de Procesamientos de Datos en la central ubicada en **ANGELCOM S. A.**

De esta manera es posible, obtener una serie de datos sistematizados, como las ventas por cajero, por turno, por hora, por día, por semana, por mes o por año de cada una de las estaciones o de las estaciones en su totalidad, facilitando a la gerencia del proyecto, herramientas estadísticas para analizar el comportamiento del sistema.

**4.5.3. Venta de viajes:** El taquillero cuenta con una base de dinero determinado que le es entregada al inicio del turno, con la cual debe hacer las ventas y devoluciones de dinero al usuario. Registra una a una las transacciones realizadas durante su turno de trabajo. Una vez el taquillero finaliza su turno, hace el cierre correspondiente en la Terminal de Carga Asistida. A su vez, dicha terminal muestra el valor en dinero que debe tener el taquillero. Este lo organiza por denominación y enseguida se empaca en las bolsas especiales de seguridad de la transportadora de efectivo, para ser recogida por dicha entidad. La transportadora de efectivo registra el total del dinero recaudado en las taquillas y lo consigna en la fiduciaria. **(Véase Figura 8).**

#### 4.6. OBJETIVO DEL AREA DE RECAUDO

Vender los medios de pago, recaudando el valor vigente de la tarifa impuesta por **TransMilenio** y controlar el traslado los mismos a la fiduciaria.

#### 4.7. FUNCIONES DEL AREA DE RECAUDO

- Controlar las tarjetas recibidas para su carga de viajes y posterior venta a los usuarios del sistema.
- Controlar el manejo y contabilidad de los dineros recaudados por la venta de los viajes del sistema.
- Programar y controlar el personal asignado a las taquillas del sistema para el cumplimiento de los horarios de atención establecidos por **TransMilenio**.
- Retroalimentar a otras áreas para mejorar su desempeño.



## **5. CONTROL INTERNO**

### **5.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS**

En un principio, el comerciante atendía personalmente su negocio, la compra y venta de la mercancía, instalando él mismo sus máquinas y consiguiendo la materia prima necesaria. Si en algún momento necesitaba de un ayudante, seguía vigilando y atendiendo el negocio en la totalidad de sus operaciones.

Debido a que ellos mismos efectuaban las operaciones, no tenían la necesidad de utilizar herramientas de control. Si ocurría algún error, estaban en condiciones de saber inmediatamente de donde provenía.

El inicio del desarrollo industrial, trajo consigo un periodo de crecimiento rápido de los negocios, acompañado por utilidades sustanciosas. La administración enfocó sus energías a la producción y expansión, haciendo caso omiso de la eficiencia de sus operaciones internas.

Desde finales de los años 70 se ha hablado cada vez con una mayor insistencia de la necesidad de disponer de sistemas mas formalizados de gestión que faciliten la dirección y coordinación de las diferentes actividades que se realicen en las

empresas. Esta necesidad ha venido influida por varios aspectos entre los cuales hay que destacar la complejidad organizativa de las empresas actuales, la creciente profesionalización del personal, la influencia y difusión de los modelos de gestión de las empresas multinacionales y especialmente, la percepción de que el entorno en el que actúan las empresas es progresivamente más dinámico y hostil que en períodos anteriores.

Como consecuencia del incesante crecimiento de las empresas, el propietario tuvo que delegar la función de dirección a nuevos gerentes. Este, a su vez, para garantizar el cumplimiento y desarrollo de todas las actividades que confluyen al interior de la organización debe implementar una serie de normas y sistemas de control interno, que permitan avalar de manera efectiva la realización de las operaciones de sus subordinados, con el fin de cumplir con los objetivos generales de la empresa.

El sistema de control interno y de gestión es una herramienta de orden organizacional debido a que consiste en un plan coordinado entre las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los intereses de la empresa y promover la eficiencia de las operaciones.

Este sistema fue ordenado obligatoriamente por la Constitución Política de Colombia, en sus artículos 209 y 269 y desarrollado por la Ley 87 de 1993, para

modernizar las empresas y obtener los mejores resultados de su gestión, haciendo que sus actividades se ejecuten con mayor eficiencia, con la mayor moralidad, calidad, economía, transparencia y al menos costo y así lograr el desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de las empresas públicas y privadas. **(Véase Anexo A).**

Mediante las técnicas adecuadas propuestas por este sistema y aplicándolo constantemente en su definición, objetivos, características y elementos se logrará que los funcionarios en general, cuenten con un asesor y un apoyo permanente, para que se cumpla estrictamente la gestión administrativa y así lograr que los resultados que se proponen los directivos sean óptimos.

## **5.2. FUNCIONES GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Es de gran importancia unificar los criterios de las labores que debe desempeñar las oficinas de control interno dentro de sus organizaciones. Se establece cuatro tópicos que son la esencia a desarrollar dentro de la organización:

1. ***Acompañar y Asesorar:*** es una de las funciones básicas de las oficinas de control interno, con base en la cual éstas deben desarrollar su capacidad de gestión con el fin de mejorar la efectividad de la organización.
2. ***Realizar evaluaciones:*** como herramienta de medición y seguimiento en la cual se desarrollan Auditorías específicas y de procesos.

3. **Fomentar la cultura de control:** En este concepto se incluyen la capacitación y divulgación, la sensibilización en el ambiente de control, el diseño de valores éticos organizacionales y el logro del compromiso de los niveles directivos con el tema del control interno.
4. **Relación con entes externos:** Teniendo en cuenta que las oficinas de control interno son elementos básicos del sistema de control interno, deben ser quienes faciliten las visitas de control externo y coordinen la elaboración de los informes de la entidad.

### 5.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El ejercicio del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales<sup>13</sup>.

- El principio de igualdad consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

---

<sup>13</sup> CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw Hill. Colombia 1997

- El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la mas adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad consiste en que cada uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en tener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

#### **5.4. FILOSOFIA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno ha existido siempre en todas las actividades de las personas como una ayuda excepcional para realizarlas, siguiendo normas legales,

personales y/o morales proyectadas a la familia, la sociedad, la empresa y/o a la persona misma<sup>14</sup>.

## 5.5. CUALIDADES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO

- a) **Idoneidad para la función:** es fundamental que se posean los conocimientos necesarios en las áreas técnicas y operativas de la entidad, de tal forma que se tengan el suficiente criterio y la diligencia profesional para advertir oportunamente las situaciones significativas que puedan afectar negativa o positivamente la gestión y resultados de la entidad, a fin de potencializarlos o neutralizarlos según el caso.
- b) **Ética profesional:** es importante que sean moralmente intachables. La conducta que acompañe a los integrantes de la oficina de control interno, debe estar revestida de altos principios morales y éticos, basados en valores fundamentales como rectitud, honestidad, integridad, responsabilidad y confidencialidad.
- c) **Capacidad de análisis:** facultad para entender y descomponer en partes elementales un problema o situación para conocer sus principios fundamentales, de tal manera que se identifiquen causas y efectos que generan la gestión administrativa.

---

<sup>14</sup> CHARRY, Jorge. Gerencia del Control Interno. Biblioteca Jurídica. Colombia, 1997.

- d) **Amplia visión sistémica:** poder observar la organización como un todo interrelacionado y no como una sumatoria de partes, es esencial en las actuales condiciones de un mundo cambiante, donde las relaciones con el entorno representan riesgos permanentes para una entidad.
- e) **Criterio de selectividad:** distinguir entre los muchos triviales de los pocos vitales permite que la labor de las oficinas de control interno se focalice en factores críticos y hace que su función sea efectiva para la neutralización de acciones nocivas para la entidad.
- f) **Comprensión y respeto por las ideas ajenas:** entender y tolerar diferencias de tal forma que en el proceso conversacional se alineen distinciones con miras a crear compromisos, permite un relacionamiento efectivo con las personas que conforman la entidad así como con los terceros y dan una perspectiva amplia y variada de la organización.
- g) **Independencia:** no es sólo funcional sino crítica y profesional ya que una actitud mental independiente permite acciones objetivas, imparciales y alejadas de prejuicios que puedan condicionar negativamente la actividad de esta dependencia.
- h) **Igualdad de razonamiento con los ejecutivos:** poseer el suficiente criterio para sustentar sus observaciones ante cualquier nivel jerárquico, es una condición fundamental para lograr el apoyo y respaldo de la alta dirección, sin que implique presiones o condicionamientos a la labor objetiva de esta oficina.
- i) **Convicción:** condición fundamental en cualquier tarea es creer en lo que se hace. La mejor forma de inducir al cambio es con el ejemplo, de ahí que las

oficinas de control interno, como parte de la entidad, deben estar siempre comprometidas con la solución de los problemas y deficiencias de la misma.

**5.5.1. Planta de personal:** La oficina de control interno debe contar con un grupo interdisciplinario de profesionales. Cada empresa define el tamaño de la oficina, con el criterio de cubrimiento de las áreas que integran la organización. La evaluación de gestión se lleva a cabo con personal técnico especializado<sup>15</sup>.

## **5.6. TIPO DE CONTROLES**

**Control preventivo:** establece las condiciones necesarias para que el error no se produzca. Como controles preventivos se tiene la segregación de funciones, la estandarización de procedimientos, las autorizaciones, los passwords y los formularios pre - numerados.

**Controles detectivos:** identifican el error pero no lo evitan, actuando como alarmas que permiten registrar el problema y sus causas. Sirven como verificación del funcionamiento de los procesos y de sus controles preventivos. Como controles detectivos se tienen la validación de los datos de entrada, cuando se realiza con posterioridad al procesamiento de dichos datos, los totales de control, los controles de supervisión.

---

<sup>15</sup> Elaboración de Manuales del Sistema de Control Interno en Entidades y Organismos del Estado. Tomo III, Colombia 1996.



**Controles correctivos:** permiten investigar y rectificar los errores y sus causas; están destinados a procurar que las acciones necesarias para su solvencia sean tomadas.

**Auto Control:** Es el control ejercido por cada uno de los funcionarios de la organización, para evaluarse a sí mismo en el cumplimiento de sus funciones.

## **5.7. ORGANIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE RECAUDO**

**Angelcom S. A.** es responsable del recaudo de las ventas realizadas en el sistema de transporte **TransMilenio**, que ascienden a \$14.600'000.000<sup>16</sup> mensual aproximadamente, para lo cual se requiere por parte de **Angelcom S. A.** un manejo transparente, con procesos debidamente establecidos y un control permanente de las actividades realizadas en el área de recaudo.

**5.7.1. Misión:** Apoyar, mejorar y controlar las actividades realizadas por el personal de **ANGELCOM S. A.** para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia que demandan el logro de los objetivos en favor de la organización.

**5.7.2. Objetivo General:** Velar por el fortalecimiento de la cultura de calidad, el autocontrol y la vocación de servicio al funcionario en todas las áreas de la organización, de forma que la calidad y la eficiencia sean inherentes a cada cargo,

---

<sup>16</sup> Fuente: suministrado por el área de recaudo de Angelcom S. A.

estudiando y evaluando permanentemente la estructura, las funciones, los procedimientos, los sistemas de autoridad, coordinación e información, proponiendo las medidas que contribuyan al logro del mejoramiento continuo de **ANGELCOM S. A.**

### **5.7.3. Objetivos Específicos:**

- Fortalecer la cultura de autocontrol, eficiencia y calidad institucional
- Proponer constantemente medidas de mejoramiento continuo
- Mejorar la agilidad, transparencia, economía y eficacia de los procesos de la organización.
- Mejorar la capacidad del personal para el desempeño de sus funciones y la contribución al logro de la misión institucional.
- Formular planes operativos que mejoren el trabajo en equipo y el flujo de la información.
- Asesorar y apoyar a las dependencias de la organización en la elaboración, revisión y actualización permanente de los Manuales de Procedimientos, para hacer más eficiente el trabajo.

## 5.8. FUNCIONES PRINCIPALES

- Planeación en el área de recaudo, proyectando y definiendo la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas de la empresa y los procedimientos que se realizan en dicha área.
- Análisis de una adecuada estructura organizacional, con un organigrama en el que se distinguirán las funciones, responsabilidades y autorizaciones, con una correcta dirección y ejecutando la planeación y el control, para que se cumpla la gestión conforme lo previsto o lo proyectado.
- Control y evaluación para determinar las medidas necesarias de cambios o correctivos, que deberán ser oportunas y tomadas sobre bases e información real.

## 5.9. PERSONAL INTEGRANTE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO

Este departamento estará conformado por un jefe y por cinco coordinadores que desarrollarán sus actividades de control y soporte en cada una de las áreas de trabajo de **ANGELCOM S. A.** Adicionalmente requiere de la participación de un comité de coordinación conformado por los altos mandos de la empresa y por un grupo de apoyo, con el que trabajarán en la búsqueda permanente del

mejoramiento y optimización de los procesos, cumpliendo de esta manera con la integración de toda la empresa.

**5.9.1. Comité de coordinación del control interno:** Es conveniente conformar un comité coordinador del sistema de control interno integrado por los funcionarios de las más altas jerarquías de la empresa, entre los cuales participa el director del área de recaudo. Las funciones del personal que conforma este comité son<sup>17</sup>:

1. Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del sistema de control interno de conformidad con las características de cada área.
2. Revisar y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización y recomendar correctivos necesarios.
3. Asesorar al gerente en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
4. Coordinar con las dependencias de la organización el óptimo cumplimiento de sus funciones y actividades.
5. Las demás que le sean asignadas por el gerente de la organización.

**5.9.2. Grupo de apoyo del control interno:** Este grupo se crea para dar apoyo en la normalización y coordinación del sistema de control interno en cada una de las áreas de trabajo de la organización. Tiene como finalidad el desarrollo de las

---

<sup>17</sup> CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw Hill. Colombia 1997

normas de control interno de acuerdo con los programas establecidos por el comité coordinador.

Los integrantes del este grupo son persona que trabaja en cada una de las áreas de **ANGELCOM S. A.**, creando un grupo multidisciplinario de mas o menos 3 personas por área.

### **5.9.3. Funciones de los miembros del grupo de apoyo:**

Asistir puntual y regularmente a las reuniones.

Cumplir con los trabajos asignados por el comité coordinador.

Promover dentro del área que se representa la participación activa en el desarrollo de normas y mostrar el beneficio del uso de las mismas.

Asistir a las reuniones que convoque el comité coordinador a fin de evaluar las labores realizadas y las posibles acciones a seguir.

Realizar cualquier otra actividad que propenda al logro de los objetivos.

## **5.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CONTROL INTERNO**

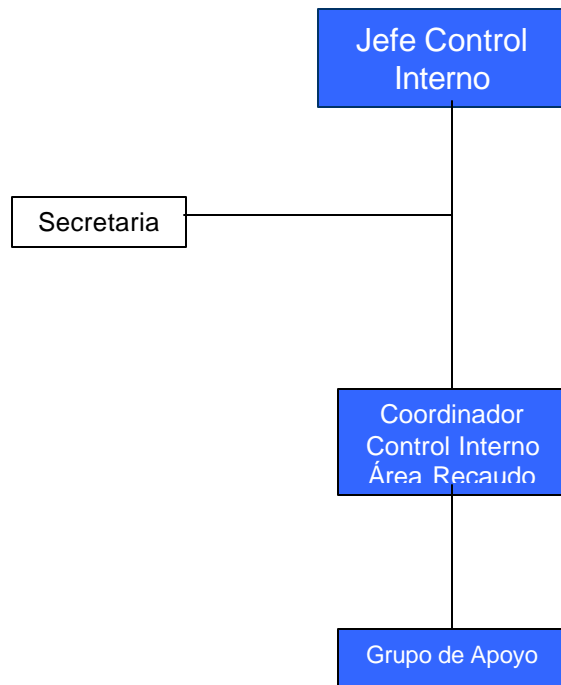
La oficina de control interno, como órgano asesor de la organización debe depender del más alto nivel jerárquico de la entidad. Igualmente debe contar con su apoyo incondicional.

Su estructura orgánica dependerá del tamaño, naturaleza y cobertura de la entidad, eso sí teniendo en cuenta que debe estar integrada por un grupo multidisciplinario de profesionales y por un jefe.

En este sentido cada entidad define directamente el tamaño y composición de la oficina de control interno, bajo el criterio de cobertura, oportunidad y especialización de las acciones de esta dependencia.

La participación y ubicación de la oficina de control interno dentro de la organización es recomendable que sea a manera Staff para darle cumplimiento al requisito de ser independiente. **(Véase la Figura 9).**

## ORGANIGRAMA CONTROL INTERNO



**Figura 9. Estructura Organizacional del Departamento de Control Interno.**

### 5.11. CÓDIGO DE ÉTICA

Un código de ética es una guía de acción al que se ajustan los actos de quienes se suman a él. Así, sólo tendrá sentido en la medida que realmente norme la conducta de sus miembros y de no ser así se hagan valer las sanciones correspondientes al quebranto del mismo.

Constituye una exposición que abarca los valores y principios que guían la labor cotidiana de los integrantes del departamento de control interno y auditores. La

independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor plantean elevadas exigencias éticas a la empresa y al personal que emplean o contratan para la labor de auditoría. El código debe tener en cuenta las exigencias éticas de los funcionarios en general y las exigencias específicas de los auditores.

En toda oficina de control interno debe implantarse un código de ética que permita asegurar el logro de los objetivos de una forma adecuada, equitativa, profesional y acorde con las responsabilidades que se adquieren con el cargo.



## **CODIGO DE ETICA**

# **CODIGO DEL CONTROL INTERNO Y AUDITOR**

Los principios éticos son parte del comportamiento moral, de la cultura, de las virtudes, de la actitud y de la conducta de las personas en general, y de los profesionales en funciones específicas, en particular. El Código de ética es de gran importancia para **Angelcom S. A.** convirtiéndose en un instrumento eficaz para promover la conducta moral en el ejercicio del control.

## INTEGRIDAD Y PROBIIDAD

El integrante de Control Interno y Auditor debe ser honesto y desempeñar sus funciones con rectitud y dignidad.

## CONDUCTA Y DISCIPLINA

Debe mantener una conducta que fortalezca el prestigio de su actividad profesional. Debe adherirse a las políticas, disposiciones legales y normas administrativas y técnicas de **Angelcom S. A.**

## CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION

La confidencialidad y la utilización prudente de la información, son componentes básicos en el ejercicio de la auditoria.

## LEALTAD INSTITUCIONAL

Debe demostrar lealtad con el país, la sociedad y la entidad donde presta sus servicios, así como con la actividad que ejerce.

# INDEPENDENCIA

Mantener y demostrar absoluta independencia de criterio con respecto al ejercicio de sus funciones.

# OBJETIVIDAD

Debe ser imparcial, objetivo y equitativo en el ejercicio de sus funciones y demostrarlo, evitando conflictos de interés.

# DESEMPEÑO PROFESIONAL

Aplicar juicios con sensibilidad profesional y moral. Brindar su mayor esfuerzo, procurando mejorar su competencia profesional y la calidad de sus servicios.

## PROHIBICIÓN ANTE TERCEROS

Abstenerse de recibir beneficios de cualquier naturaleza que comprometan su objetividad y su independencia, debiendo informar de estos hechos a sus superiores.

## VALOR AGREGADO

Mejorar la eficiencia, efectividad y economicidad de las operaciones de la entidad en beneficio de todos el personal de **Angelcom S. A.**

# CONCLUSIONES

Nos podemos dar cuenta que por medio de este código ético mostramos los valores y principios que debe tener el integrante del Control Interno y Auditor. Debe brindar lo mejor de sí mismo y sentirse orgulloso de lo que hace para satisfacción de la entidad y de él mismo. Para **Angelcom S. A.** es un orgullo contar con gente como usted.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que un sistema de control interno se pueda implementar efectivamente en la entidad y directamente en el área de recaudo, se requiere de la existencia de una estructura organizacional, es decir la formalización de acciones y funciones, al igual que la existencia de las diferentes y diversas dependencias en la estructura del organismo.

La división de deberes y funciones en los diferentes niveles de la organización, garantiza un control interno adecuado. La estructura de la organización se expresa tanto en el organigrama como en otros documentos tales como los manuales de procedimientos y funciones.

El organigrama es un instrumento útil de organización, puesto que proporciona una imagen formal de la empresa, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra claramente la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad.



- Los canales formales de la comunicación.
- Las relaciones que existen entre los diversos cargos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Los organigramas deben ser muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí. Muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de la estructura.

La estructura organizacional del área de recaudo se evaluó llegando a la conclusión, de que gran parte de los problemas y falencias ocurridas en el desarrollo de esta área se debían a la falta de claridad de los niveles jerárquicos y de los canales de comunicación, creando confusión, duplicidad de información y pérdida de tiempos de trabajo. Por tal razón se reorganizó, eliminando cantidad de niveles jerárquicos, delimitando los niveles de autoridad, responsabilidad y los canales correctos de comunicación. A continuación se adjunta la nueva estructura del área de recaudo. **(Véase Figura 10).**

Para esto se realizaron reuniones con los directivos del proyecto y personal de recursos humanos, mostrándoles la importancia de realizar cambios en el momento en que el ambiente de la empresa lo demande, de esta manera desarrollar una tradición de cambio y de rediseño del mismo.

El organigrama que se utiliza en **ANGELCOM S. A.** es el vertical, por ser el de uso mas generalizado y fácil de comprender.

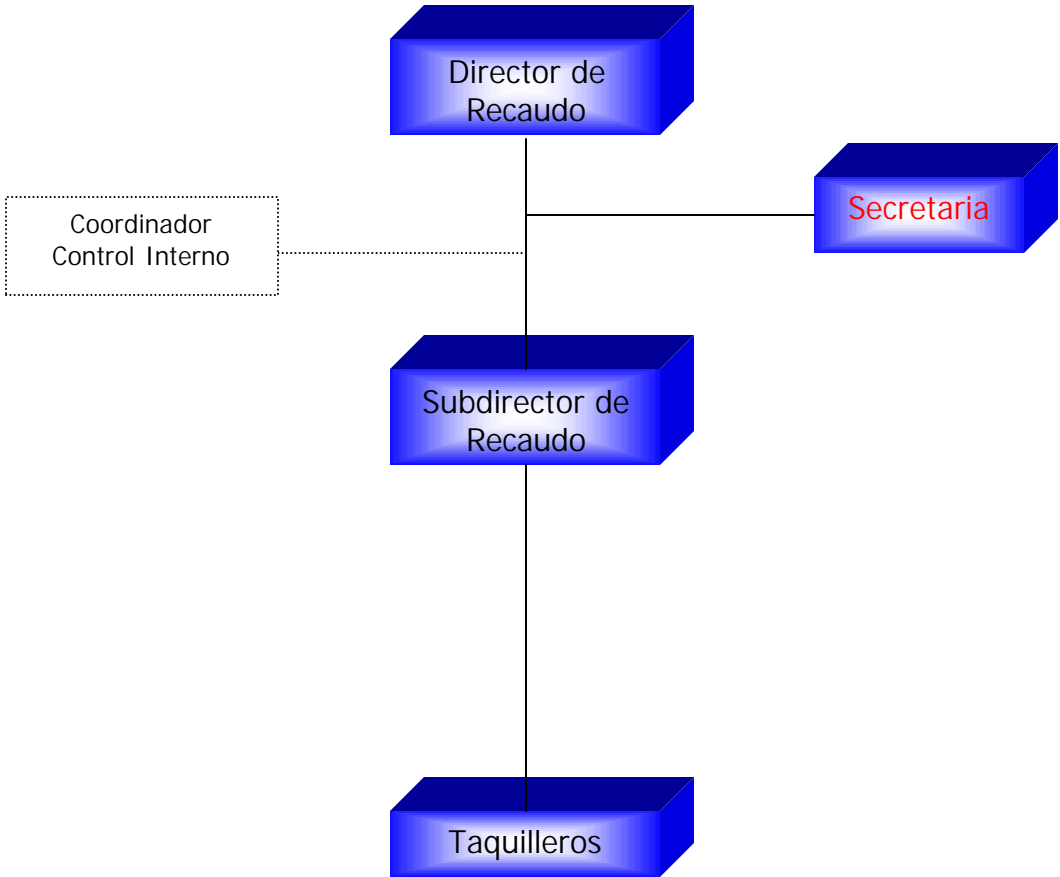
Se presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se desprenden líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Una vez aceptado el rediseño del organigrama de la organización, se debe hacer difusiones del mismo, creando un clima de confianza y colaboración para el cambio. Se le comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**AREA DE RECAUDO**



**Figura 10. Estructura Organizacional del Área de Recaudo.**



## 7. PERFILES OCUPACIONALES

Es básico señalar, que los miembros de una oficina de control interno deben ser adecuadamente seleccionados, ya que su función de soporte es fundamental en el éxito o fracaso de la gestión. En consecuencia, definir el perfil para esta labor es primordial, no solo para el jefe de la oficina sino para los demás funcionarios.

Por tal razón, el personal que integra esta oficina debe contar con la capacidad profesional y personal que le habilite para realizar entre otros, chequeos, verificaciones y análisis técnicos especializados; de ahí que el equipo mínimo debe contemplar diferentes profesionales con conocimientos y experiencia específica en relación con el objeto mismo de la entidad. Su organización interna dependerá de las funciones asumidas por la oficina.

De la misma forma es de gran importancia que todos los integrantes de la organización tengan un perfil definido, con el fin de cumplir con los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo y de esta forma obtener un desempeño eficiente y eficaz, cumpliendo con uno de los requerimientos que el sistema de control interno necesita para su buen funcionamiento.

A continuación se describen los perfiles del personal del departamento de control interno y del área de recaudo.



## PERFILES OCUPACIONALES

### 7.1. DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO

#### 7.1.1. Jefe de Control Interno:

FORMACION ACADEMICA: Estudios profesionales en ramas de la administración, con experiencia mínima de cinco años en firmas de auditoria, poseer conocimientos técnicos especialmente en materia jurídica y contables, conocimientos básicos de ingles, manejo de Windows.

HABILIDADES: Etica profesional, criterio de selectividad, Capacidad ejecutiva, Idoneidad profesional, convicción, liderazgo, trayectoria, conocimiento de la entidad, buen nivel de relaciones humanas, inspirar credibilidad y respeto, no poseer antecedentes penales o disciplinarios, actitud de servicio, alto nivel de pertenencia, capacidad de análisis, honorabilidad en sus actuaciones, aptitud para delegar funciones, habilidades para instruir y asesorar, para mejorar métodos y para dirigir y orientar a los demás, discreción en asuntos personales e institucionales, leal a si mismo, a los compañeros y a la entidad.

### **7.1.2. Coordinadores de control interno:**

FORMACION ACADEMICA: Estudios profesionales o técnicos en distintas ramas de la administración, que integren un grupo profesional multidisciplinario que puedan entender y atender las distintas actividades que desarrolla la organización. Con experiencia mínima de dos años en revisoría o auditoría, Manejo de Office.

HABILIDADES: Manejo de grupos, liderazgo, adecuadas relaciones interpersonales, empatía, alto grado de responsabilidad, de pertenencia, honesto, habilidad para motivar a los demás, para mantener disciplina, para interactuar con los demás y para socializar, habilidad para recibir y cumplir ordenes, talento y voluntad para asesorar.

### **7.1.3. Grupo de Apoyo:**

FORMACION ACADEMICA: estudios profesionales o técnicos en distintas ramas de la administración, que integren un grupo profesional multidisciplinario. Experiencia en Angelcom S. A. mínimo de 1 año, que conozca a cabalidad los procedimientos del área en que labora, manejo de Office.

HABILIDADES: liderazgo, adecuadas relaciones interpersonales, empatía, alto grado de responsabilidad, habilidad para motivar a los demás, para mantener disciplina, habilidad para recibir y cumplir ordenes, honorable.

### **7.1.4. Secretaría de Control Interno:**

FORMACION ACADEMICA: Bachiller o estudios de primeros semestres universitarios en carreras afines al área financiera, 1 año de experiencia en

auditoria, revisión de documentos. Conocimiento de técnicas de archivo, Windows, Office.

HABILIDADES: Actitud de servicio, colaboración, discreción, agilidad, sentido de pertenencia con la entidad, habilidad para recibir y cumplir ordenes, honesto, habilidad para comunicarse, excelente redacción, ortografía y fluidez verbal.

## **7.2. AREA DE RECAUDO**

### **7.2.1. Director de Recaudo:**

FORMACION ACADEMICA: Estudios profesionales en el área de ingeniería, administrativas o afines, con experiencia de 5 años como mínimo en cargos de administración de proyectos, preferiblemente en el sector público, diseño e Implementación de los mismos con manejo de personal. Debe tener experiencia o formación en costos y análisis estadístico.

HABILIDADES: Liderazgo, trabajo en grupo, compromiso hacia la organización, buenas relaciones interpersonales, habilidad para toma de decisiones, capacidad para trabajar bajo presión, serenidad, honestidad, organizado, integridad personal y de carácter, habilidad para dirigir, orientar y motivar, capacidad de resolver problemas.

### **7.2.2. Subdirector de Recaudo:**

FORMACION ACADEMICA: Profesional en áreas financieras o contables, capacidad para elaborar informes y análisis de datos estadísticos. Experiencia de

tres años en afines con el control de recaudo de dinero para entidades estatales.  
Excelente manejo de Word, Excel, Acces e Internet.

**HABILIDADES:** manejo de personal, toma de decisiones, responsabilidad y adecuadas relaciones interpersonales, capacidad para trabajar bajo presión, habilidad para delegar trabajo, para motivar y socializar, habilidad para recibir ordenes, habilidad para juzgar y evaluar, conocimiento de sus responsabilidades.

### **7.2.3. Taquilleros:**

**FORMACION ACADEMICA:** Personas Mayores de 35 años, bachilleres, con experiencia mínima de seis meses en procesos de ventas de preferencia como cajeros, no se requieren estudios especializados.

**HABILIDADES:** Responsabilidad, honestidad, excelente atención al usuario, habilidad para solucionar problemas, adecuada presentación personal, facilidad para comunicarse y proporcionar información a los clientes, leal a si mismo y a la entidad, voluntad para servir, análisis y capacidad de realizar informes, amplias habilidades matemáticas.

Se requiere que la ubicación geográfica sea cercana a las estaciones del sistema para su distribución.

### **7.2.4. Secretaria:**

**FORMACION ACADEMICA:** Persona con experiencia mínima de dos años como secretaria, formación técnica en esta área, manejo de archivo, utilización de herramientas de Windows, Office e Internet.



HABILIDADES: Actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, excelentes relaciones interpersonales, habilidad y proactividad, capacidad de colaborar.

## 8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

En este capítulo se expone en forma clara y detallada, las funciones y procedimientos desarrollados por cada uno de los funcionarios que pertenecen al departamento de control interno y al área de recaudo del sistema **TransMilenio**.

El manual de funciones y procedimientos servirá de guía permanente para ser consultado en determinado momento por cualquier persona. De esta manera puede conocerse un puesto de trabajo por cualquier funcionario, sin ser necesaria la presencia del titular. La presentación se realiza de una forma que facilita su manejo y de esta manera sea posible realizarse los cambios o ajustes que se produzcan en el desarrollo de las diferentes actividades para mantenerlos actualizados.

En la primera parte de este capítulo, con el objeto de alcanzar la mayor eficacia en los trabajos que se desarrollan en la organización se presenta el manual de funciones, mostrando claramente las funciones de cada uno de los integrantes del departamento de control interno y área de recaudo, explicando jerarquías, autoridad y responsabilidad. De esta manera los empleados obtienen el conocimiento completo de su trabajo, lo cual permite el establecimiento de la rutina, logrando rapidez y eficiencia en las labores.

En la segunda parte de este capítulo, se desarrolla el manual de procedimientos, el cual contiene los diagramas de flujo de mayor relevancia de las actividades desarrolladas por el área de recaudo del sistema **TransMilenio**, en una forma clara, lógica y concisa, facilitando una impresión visual del movimiento de la información desde su origen. Los documentos de consulta o formatos correspondientes a cada uno de los procedimientos, a pesar de ser nombrados no se muestran en este trabajo de grado debido a que por seguridad no es conveniente ser publicados.



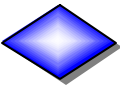
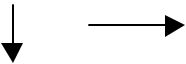


El uso de esta herramienta permite mostrar objetivamente cómo funcionan en realidad todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia, con un alto grado de detalle y el recorrido de cualquier circuito relacionado con la toma de decisiones en cualquier nivel.

Entre los métodos de evaluación de procedimientos, los diagramas de flujo son de gran importancia por cuanto permiten representar mediante símbolos cualquier proceso desde el más complejo hasta el más sencillo; permite visualizar fácilmente la totalidad del sistema y el análisis de los procedimientos.

Este sistema consiste en describir de una forma secuencial los procedimientos que desarrolla dicha área. Para esta descripción se utilizan los diagramas de flujo que son una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.

Esta representación se efectúa a través de símbolos convencionales que tienen por objeto poner en evidencia el inicio, desarrollo y fin de un procedimiento. Para esto es necesario unificar el significado de los símbolos que se van a utilizar. Estos símbolos son: **(Véase Tabla 1)**.

**TABLA 1. Simbología utilizada en los Diagrama de Procedimientos**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Símbolo utilizado para marcar el comienzo o el fin de un proceso.
	Símbolo de operación, dentro del cual se hace una breve descripción de la misma.
	Símbolo de decisión, a partir del cual el proceso se bifurca en dos caminos.
	Líneas de flujo, que indican el camino que une los elementos del diagrama.
	Símbolo de documento.
	Conector con otra hoja.

**Fuente. Técnicas e Instrumentos de Control. Pág. 30- 32**



## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

Las funciones que a continuación se describen son de los cargos que integran el departamento de control interno y el área de recaudo. En este último se realizó cambios dados por la nueva estructura organizacional y por los nuevos requisitos del sistema de recaudo.

1. Generalidades del manual de funciones
2. Jefe de control interno
3. Coordinador de control interno (área de recaudo).
4. Grupo de apoyo
5. Secretaria de control interno
6. Director de recaudo
7. Subdirector de recaudo
8. Taquillero
9. Secretaria de recaudo

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 2

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1. GENERALIDADES DEL MANUAL

**1.1. Objetivo:** El objetivo de esta manual es establecer claramente las funciones de cada uno de los cargos del departamento de Control Interno y del área de recaudo.

El cabal cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en este manual garantizan una mayor eficiencia y productividad en las labores desempeñadas.

**1.2. Revisión:** Este manual será revisado anualmente bajo la coordinación de la Gerencia y Dirección Administrativa.

**1.3. Responsabilidades:** Es responsabilidad de cada uno de los gerentes, jefes o directores de las áreas la difusión, aplicación y control del cumplimiento de las

funciones establecidas en este manual, así como hacer recomendaciones sobre mejoras que permitan un mejor funcionamiento del mismo.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 2

## **2. ANALISIS OCUPACIONAL**

### **2.1. Instrucciones Generales:**

1. Todos los empleados asistirán puntualmente a sus labores, iniciando de acuerdo con el horario regulas de la compañía.
2. Al culminar las labores, el empleado debe dejar el sitio de trabajo perfectamente organizado y aseado.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 2

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>JEFE CONTROL INTERNO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CONTROL INTERNO
<b>EQUIPOS:</b>	COMPUTADOR
<b>REPORTA A:</b>	JUNTA DIRECTIVA
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	COORDINADOR CONTROL INTERNO

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Aporte y apoyo logístico en todo lo concerniente al funcionamiento del área.

## 3. FUNCIONES

- Servir de apoyo y asesoría a la dirección y soporte para la toma de decisiones.
- Velar por la protección del patrimonio de la empresa y por la optimización de los recursos de la misma.
- Garantizar a la dirección el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos.



		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 2

- Garantizar un adecuado, confiable y eficaz sistema de información y que sus operaciones y registros se acojan a las normas legales de aceptación general.
- Verificar el cumplimiento, entrega oportuna y eficaz de las obligaciones fiscales de la empresa.
- Coordinar y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Hacer la planeación y cronograma de las auditorías a realizar y comprobar el desarrollo y cumplimiento de las mismas.
- Efectuar las visitas periódicas tanto a Clientes como Proveedores, para comprobar y garantizar la calidad e idoneidad de éstos.
- Informar a la Dirección sobre anomalías, fraudes u otros asuntos que pongan en riesgo el patrimonio, la imagen y el buen nombre de la Empresa.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACIÓN:** NORMAL

**TEMPERATURA:** NORMAL

**RUIDO:** NORMAL

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 3

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**NOMBRE REGISTRADO:** COORDINADOR CONTROL INTERNO  
(AREA DE RECAUDO)

**SECCIÓN:** CONTROL INTERNO

**EQUIPOS:** NINGUNO

**REPORTA A:** JEFE CONTROL INTERNO

**CARGOS QUE LE REPORTAN:** GRUPO DE APOYO

## 2. DESCRIPCION DEL CARGO

Asesorar y facilitar al área de recaudo en la consecución de las metas y objetivos, Sirviendo de apoyo permanente al director de control interno.

## 3. FUNCIONES

- Verificar periódicamente la iniciación y el desarrollo de jornada de recaudo de las estaciones y/o portales asignados, comprobando que los coordinadores hayan:
  - a)** Verificado las condiciones para una operación segura, eficiente y eficaz,
  - b)** Repasado los instructivos y planes de contingencia respectivos y
  - c)** Que estén completos los elementos necesarios para el manejo operativo de las mismas.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 3

- Periódicamente estar presente en la realización de los cierres de turno y arqueos a ser efectuados en los sitios donde se manejan medios de pago y dinero (Taquilla).
- Evaluar el desempeño y el buen ambiente de trabajo del personal y demás funcionarios asignados a la estación o portal.
- Vigilar y comprobar la adecuada utilización de la dotación entregada por **ANGELCOM S.A.**, para el desempeño de sus funciones (llaves de taquillas, Tarjetas Inteligentes Sin Contacto, etc.).
- Diligenciar los formatos, planillas y registros en general asignados para el desarrollo de su labor y entregarlos oportunamente a sus superiores.
- Informar en forma inmediata a su superior cualquier anomalía detectada o problemas que se estén presentando en estaciones.
- Cumplir estrictamente las instrucciones generales y específicas impartidas por la jefatura de control interno.
- Responder por la adecuada utilización de la dotación entregada por **ANGELCOM S.A.** para el desempeño de sus funciones y responder en caso de daño o pérdida de estos elementos.
- Cumplir con las normas, procedimientos, políticas y reglamento interno del trabajo y seguridad industrial.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 3

- Cuidar su lenguaje y comportamiento, proyectando ante el usuario, compañeros, y superiores una imagen culta, positiva y respetuosa.
- Verificar el manejo y custodia de las Tarjetas Inteligentes Sin Contacto para evitar su pérdida, extravío, deterioro o robo.
- Todas las demás funciones que le asigne el coordinador y el jefe de control interno.

### **3. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACION:** MEDIO AMBIENTE

**TEMPERATURA:** AMBIENTE

**RUIDO:** ALTO

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 1

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>GRUPO DE APOYO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CONTROL INTERNO
<b>EQUIPOS:</b>	NINGUNO
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE CONTROL INTERNO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	NINGUNO

### 2. DESCRIPCION DEL CARGO

Apoyo permanente al coordinador de control interno en el área de recaudo, para el desarrollo de los objetivos y buen desempeño.

### 3. FUNCIONES

- Programar el sistema de gestión de las diferentes áreas de la organización.
- Encargado de los reportes para el coordinador de control interno del desarrollo de actividades estipuladas.
- Apoyo logístico en la elaboración de la documentación y en la difusión de información.
- Apoyar y verificar la implementación de los procedimientos establecidos.
- Hacer seguimiento a las acciones correctivas y/o preventivas
- Todas las demás funciones asignadas por el jefe de control interno

### 4. CONDICIONES AMBIENTALES

<b>ILUMINACION:</b>	NORMAL
<b>TEMPERATURA:</b>	NORMAL

RUIDO:

NORMAL

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 2

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**NOMBRE REGISTRADO:** SECRETARIA DE CONTROL INTERNO

**SECCIÓN:** CONTROL INTERNO

**EQUIPOS:** COMPUTADOR

**REPORTA A:** JEFE DE CONTROL INTERNO

**CARGOS QUE LE REPORTAN:** NINGUNO

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Encargada de apoyar y colaborar la dirección de control interno en el manejo de correspondencia, memorandos y llamadas en general.

## 3. FUNCIONES

- Asistencia en la elaboración memorandos y cartas.
- Manejo de consecutivos de correspondencia
- Colocar los sellos respectivos a la correspondencia
- Atención de llamadas y visitas.
- Atender inquietudes y aportes del personal de la empresa para el jefe de control interno.
- Llevar archivo de la información.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 2

- Coordinar los eventos de difusión de información para los empleados de la organización.
- Guardar y estar al día en el cronograma de actividades control interno.
- Todas las demás funciones que determine la jefatura de control interno.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACIÓN:** NORMAL

**RUIDO:** NORMAL

**TEMPERATURA:** NORMAL

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION:0	FECHA:		PAGINA 1 DE 3

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>DIRECTOR DE RECAUDO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	GERENCIA PROYECTO TRANSMILENIO
<b>EQUIPOS:</b>	COMPUTADOR
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE RECAUDO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	SECRETARIA, SUBDIRECTOR DE RECAUDO

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Verificar y controlar los procedimientos del recaudo de dinero producto de la venta de las tarjetas (TISC).

## 3. FUNCIONES

- Garantizar el funcionamiento de la estructura organizacional y mantenerla de acuerdo con el desarrollo del proyecto.
- Solicitar el perfil del personal y efectuar el entrenamiento del personal.
- Sugerir a la gerencia del proyecto normas y procedimientos e índices de gestión que considere van en bien de la operación, el personal y los usuarios.
- Orientar, motivar, coordinar, controlar y evaluar al personal que depende directamente del cargo



		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 3

- Garantizar el manejo correcto de los dineros producto de la venta de los medios de pago del sistema **TransMilenio** con base en las políticas y reglas definidas para ello.
- Preparar, revisar y verificar los informes que la operación de recaudo demande.
- Formalizar, organizar y coordinar revisiones con **TransMilenio S.A.** donde se analice el desarrollo de la operación de recaudo.
- Revisar la relación de gastos de caja menor y efectuar la verificación correspondiente.
- Visitar los puntos de venta para fortalecer el conocimiento del personal y realizar el seguimiento de las actividades de recaudo.
- Informar a la dirección del proyecto cualquier anomalía que pueda afectar a los usuarios, compañeros o a la misma empresa.
- Garantizar la armonía entre los empleados, la empresa, los usuarios, proveedores.
- Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, reglamento interno de trabajo y seguridad industrial.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 3

- Cuidar su lenguaje, maneras y actitudes proyectando ante compañeros, usuarios, superiores y personal a cargo una imagen culta, positiva y respetuosa.
- Realizar la inducción del personal a su cargo y las instrucciones permanentes para mantener la mejor imagen y la mejor atención a los usuarios de **TransMilenio**.
- Asegurar el manejo estricto, eficiente de las Tarjetas Inteligentes Sin Contacto para evitar su pérdida, extravío, deterioro o robo.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACIÓN:** NORMAL

**TEMPERATURA:** NORMAL

**RUIDO:** NORMAL

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 2

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>SUBDIRECTOR DE RECAUDO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	DIRECCIÓN DE RECAUDO
<b>EQUIPOS:</b>	COMPUTADOR
<b>REPORTA A:</b>	DIRECTOR DE RECAUDO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	TAQUILLEROS

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Colaborar con la supervisión y apoyo de las actividades y labores a desarrollar por el personal de recaudo para su buen funcionamiento. Identificar fallas y capacitar al personal de taquilla.

## 3. FUNCIONES

- Solución de problemas con la transportadora de valores.
- Capacitación y entrenamiento de nuevo personal en taquilla.
- Identificación de nuevos procesos en el área.
- Diseño de esquemas facilitadores en el área.
- Supervisar el desarrollo de las actividades del personal de taquillas.
- Colaborar con la solución de problemas que se presenten en las estaciones con las taquillas.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 2

- Verificar el cumplimiento de horarios de los taquilleros.
- Solicitar cambio de personal por causas justificadas.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACIÓN:** NORMAL

**TEMPERATURA:** NORMAL

**RUIDO:** NORMAL

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 3

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>TAQUILLERO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	DIRECCION DE RECAUDO
<b>EQUIPOS:</b>	TCA
<b>REPORTA A:</b>	SUBDIRECTOR DE RECAUDO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	NINGUNO

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Encargado de la venta de las Tarjetas (TISC), responsable por el dinero de la base y el recaudo durante su turno.

## 3. FUNCIONES

- Asegurarse del estricto manejo de las Tarjetas Inteligentes Sin Contacto para evitar su pérdida extravío o robo.
- Verificar los dineros recibidos como base y devolverlos cuando se lo solicite.
- Mantener dinero fraccionado suficiente para la atención al usuario o pedir su suministro al coordinador de estación.
- Asegurarse de diligenciar debidamente y a tiempo las entregas de dinero a la transportadora de valores.

- Responsabilizarse de los dineros faltantes resultado de la operación.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 3

- Realizar la apertura y cierre del turno.
- Recibir del usuario el dinero respectivo por la compra de los medios de pago y entregar el medio de pago adquirido y el valor del cambio correcto.
- Verificar en probadora de billetes, para evitar el recibo de dinero falso, así como de monedas falsas.
- Efectuar el reporte de los ingresos recibidos del turno diligenciando los formatos y planillas asignadas para el desarrollo de la labor.
- Informar y orientar a los usuarios sobre cualquier novedad que pueda afectarlos.
- Suministrar la información solicitada.
- Informar al subdirector de recaudo cualquier novedad reportada por los usuarios.
- Solicitar la presencia del personal de seguridad cuando se requiera.
- Ser responsable del buen manejo y cuidado de los elementos de trabajo y activos fijos (incluidas las Tarjetas Inteligentes Sin Contacto).
- Responder por la adecuada utilización de la dotación entregada por **ANGELCOM S.A.** para el desempeño de sus funciones y responder en caso de daño o pérdida de estos elementos.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 3

- Suministrar toda la información relevante para la operación del servicio tanto al personal adscrito como a los funcionarios de **ANGELCOM S.A.** que la requieran para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con las normas, procedimientos, reglamento interno del trabajo, y seguridad industrial.
- Cuidar su lenguaje, maneras y actitudes, proyectando ante el usuario, compañeros, y superiores una imagen culta, positiva y respetuosa.
- Todas las demás funciones que le asigne el director recaudo.
- Portar correctamente el uniforme, el cual es exclusivamente para las horas de trabajo.
- Informar al subdirector de recaudo cualquier daño de las instalaciones de la estación.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACION:** MEDIO AMBIENTE

**TEMPERATURA:** AMBIENTE

**RUIDO:** ALTO

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 2

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE REGISTRADO:</b>	<b>SECRETARIA DE RECAUDO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	AREA DE RECAUDO
<b>EQUIPOS:</b>	COMPUTADOR
<b>REPORTA A:</b>	DIRECTOR DE RECAUDO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN:</b>	NINGUNO

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Encargada de apoyar y colaborar con la dirección y subdirección de recaudo y en el manejo de correspondencia, memorandos, citaciones a capacitación y llamadas en general.

## 3. FUNCIONES

- Asistencia en la elaboración memorandos y cartas de citación
- Manejo de consecutivos de correspondencia
- Colocar los sellos respectivos a la correspondencia
- Atención de llamadas y visitas del Director de recaudo
- Llevar archivo de información correspondiente a taquilleros
- Coordinar y manejar eventos
- Coordinar las citaciones de los taquillero



<b>Angelcom</b>		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 2

- Informarle a los taquilleros los horarios y fechas de capacitación para su estricto cumplimiento.
- Todas las demás funciones que determine la dirección de recaudo.

#### **4. CONDICIONES AMBIENTALES**

**ILUMINACIÓN:** NORMAL

**RUIDO:** NORMAL

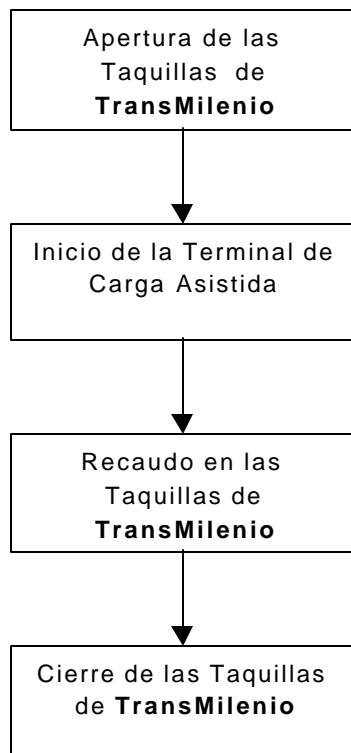
**TEMPERATURA:** NORMAL



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### MAPA DE PROCESOS DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE RECAUDO

A continuación se describen cada uno de los siguientes procedimientos realizados en el área de recaudo.



		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Apertura de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 4

## 1. OBJETO

Controlar los pasos que se debe realizar para el correcto funcionamiento de las estaciones, proporcionando un excelente servicio a los usuarios del sistema.

## 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la llegada del encargado a cada estación, la verificación del funcionamiento de todos los elementos que conforman la estación y termina con la apertura de las puertas y taquillas de cada vagón.

Aplica para los siguientes cargos: Administrador de sistema, Centro de Control, Mantenimiento de comunicaciones, Director de Recaudo, Director de Mantenimiento y Taquilleros.

## 3. DEFINICIONES

**TARJETA INTELIGENTE SIN CONTACTO – TISC:** tarjetas que se entregan a las estaciones sin carga para ser cargadas en la TCA y posteriormente vendidas a los usuarios del sistema.

ELABORO: -----	REVISO: ----- DIRECTOR DE RECAUDO	APROBO: ----- GERENTE PROYECTO
-------------------	---	--------------------------------------

		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Apertura de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 4

**MEDIOS DE PAGO:** es la tarjeta inteligente sin contacto –TISC, que ha sido cargada con algún viaje.

**TCA (Terminal de Carga Asistida):** Terminal ubicada en cada una de las taquillas de las estaciones, donde el taquillero se encarga de cargar una a una las Medios de Pago destinadas a la venta.

**TARJETAS TAQUILLERO:** Tarjeta que sirve para darle inicio de operación a la TCA.

**TARJETA TAQUILLA 1 Y 2:** Tarjetas que sirve para dar inicio a cada uno de los turnos.

**CENTRO DE CONTROL:** Sitio donde se deben comunicar vía IP toda clase de incidencias sucedidas en las estaciones.

**BASE:** Suministro de billete de baja y alta denominación y suministro de moneda en todas las denominaciones existentes en el mercado.

#### **4. REQUISITOS PREVIOS**

4.1. El taquillero de estación es responsable de reportar al centro de control las inconsistencias o problemas presentados en los equipos de la estación.

4.2. El Taquillero es el responsable de reportar al departamento de recaudo el faltante o sobrante en la base.

		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Apertura de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 4

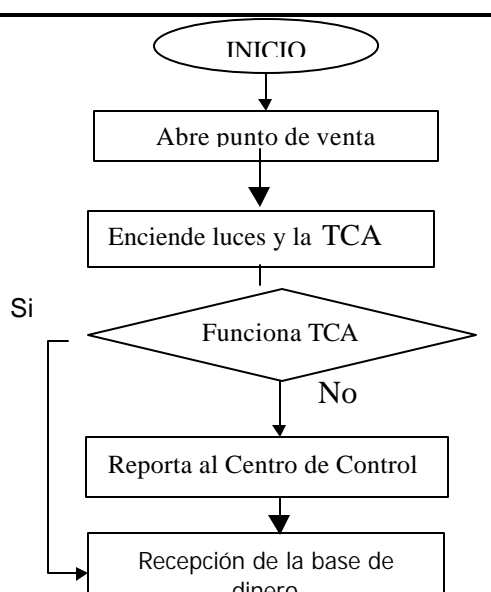
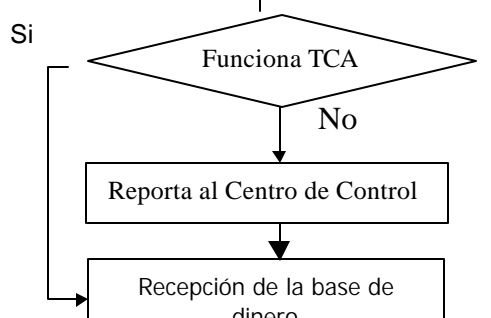
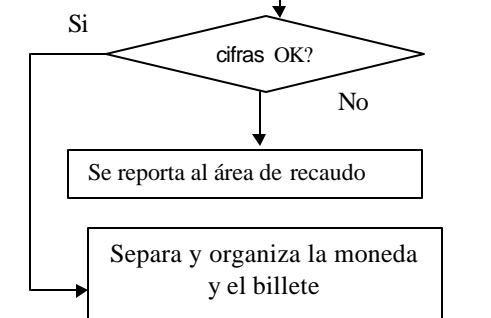
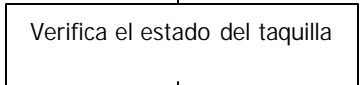
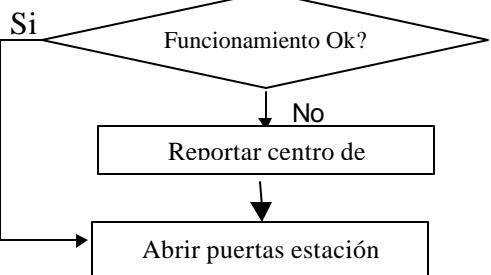
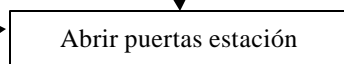

4.3. Es responsabilidad del taquillero el conteo y verificación de la base al inicio del turno.

4.4. Es responsabilidad del taquillero la apertura de la taquilla y puertas de la estación a las 5.00 a.m. con el perfecto funcionamiento de esta.

4.5. El área de recaudo reporta diariamente el faltante y/o sobrante a la firma recaudadora de efectivo.

## **5. DESCRIPCION DEL PROCESO**

**Ver Diagrama de Flujo**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
	Taquillero  Taquillero	Verifica todos los elementos necesarios para el funcionamiento como TCA, tarjetas de taquilla 1 y 2, llave y caja fuerte  Inicia a las 4:15 a.m.
Si 	Taquillero  Taquillero	Reporta el no funcionamiento de la TCA  Verifica contenido correspondiente y su denominación
Si 	Taquillero  Taquillero	Reporta faltante o sobrante de la base.  Procede a organizar la caja para la venta.
	Taquillero	Revisa paredes, vidrios, puertas.
Si 	Taquillero  Taquillero	Reporta anomalías correspondientes. Si no se ha resuelto alguno de los inconvenientes por parte de el centro de control se les debe pedir autorización al centro de control para iniciar la venta con las con las tarjetas de contingencia que están en la caja fuerte.
	Taquillero	Procede a abrir las puertas para el inicio del sistema.
		

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Inicio de TCA</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 4

## 1. OBJETO

Proporcionar los parámetros para el correcto inicio de la Terminal de Carga Asistida.

## 2. ALCANCE

El procedimiento inicia en el momento en que se prende la Terminal de Carga Asistida y termina con el inicio de la venta de tarjetas en cada una de las taquillas. Involucra a taquilleros, mantenimiento y centro de control

## 3. DEFINICIONES

**MEDIOS DE PAGO - TISC:** (Tarjetas Inteligentes Sin Contacto -TISC) que se cargan en las TCA de las taquillas en las estaciones para posteriormente ser vendidas a los usuarios del sistema.

**TCA** (Terminal de Carga Asistida): Terminal ubicada en cada una de las taquillas de las estaciones, donde el taquillero se encarga de cargar una a una las Medios de Pago destinadas a la venta.

ELABORO: _____	REVISO: _____ DIRECTOR DE RECAUDO	APROBO: _____ GERENTE PROYECTO
-------------------	---	--------------------------------------

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Inicio de TCA</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 4

**TARJETAS TAQUILLERO:** Tarjeta que sirve para darle inicio de operación a la TCA.

**TARJETA TAQUILLA 1 Y 2:** Tarjetas que sirve para dar inicio a cada uno de los turnos.

**CENTRO DE CONTROL:** Sitio donde se deben comunicar vía IP toda clase de incidencias sucedidas en las estaciones.

#### **4. REQUISITOS PREVIOS**

- 4.1. El taquillero es responsable del buen funcionamiento del la TCA.
- 4.2. Al encender la TCA se coloca la tarjeta de taquillero que da inicio al funcionamiento de la TCA.
- 4.3. Una vez el funcionamiento de la TCA da inicio al día, el taquillero coloca la tarjeta de taquillero que corresponde al tuno de trabajo.
- 4.4. Si en algún momento la TCA no iniciara bien el funcionamiento de inicio de turno, debe el taquillero avisar al centro de control en **ANGELCOM S. A.**
- 4.5. El taquillero debe estar atento a los mensajes que envía la TCA en la pantalla para evitar procedimientos incorrectos.

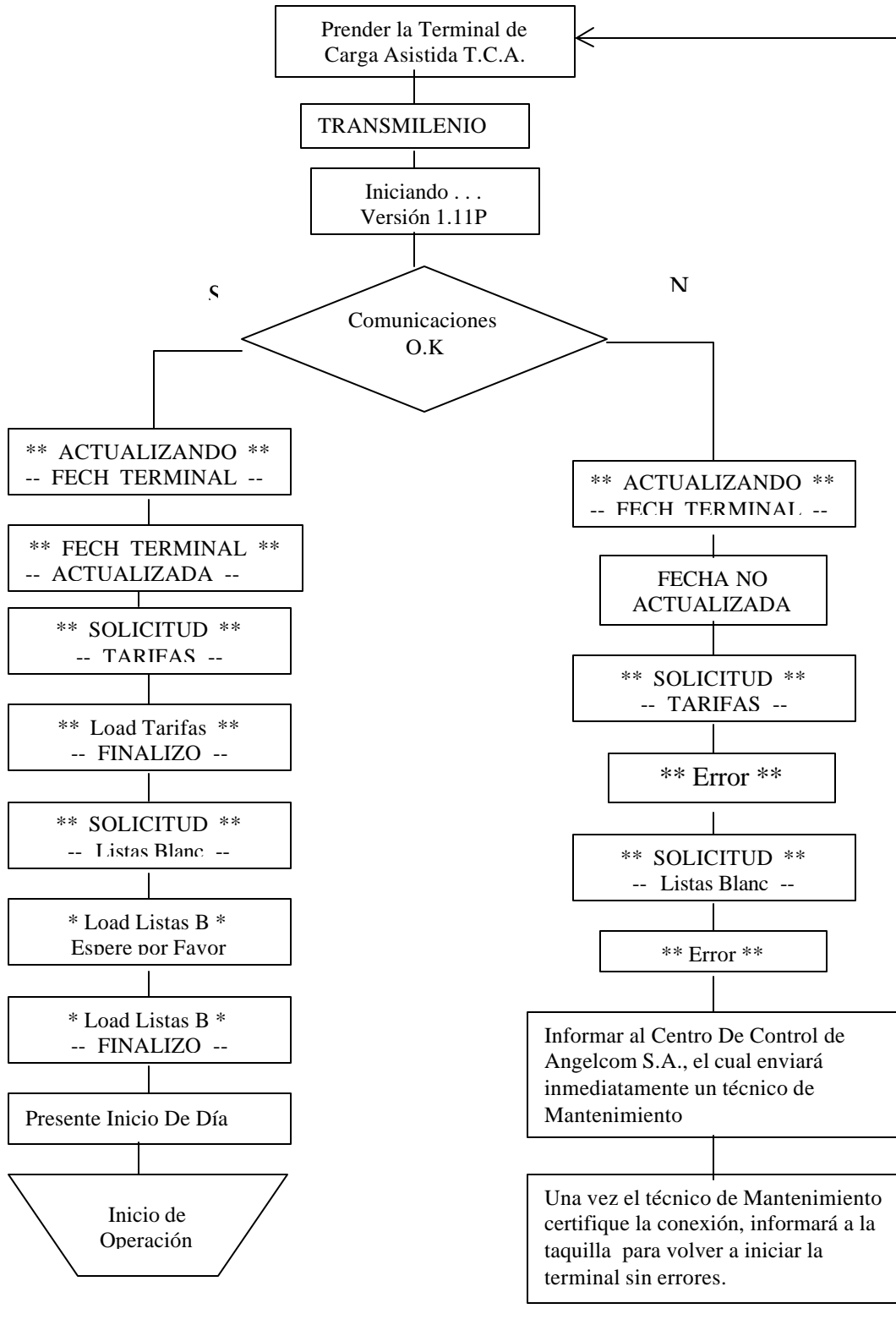


		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Inicio de TCA</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 4

4.6. Después de terminar el primer turno se hace el cierre correspondiente y el segundo turno inicia con la tarjeta correspondiente a su turno.

## 5. DESCRIPCION DEL PROCESO

**Ver Diagrama de Flujo.**



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Recaudo en las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 4

## 1. OBJETO

Controlar el manejo de efectivo en taquilla, clasificarlo y entregarlo al recaudador de efectivo.

## 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con el suministro de elementos necesarios para la actividad y termina con la consignación del recaudo al recaudador de efectivo. Involucra a Coordinador de estaciones, Taquillero de estación, y Recaudador de efectivo.

## 3. DEFINICIONES

**ARQUEO:** Conteo de dinero recaudado durante el turno en la venta de los Medios de Pago.

**TCA (Terminal de Carga Asistida):** Terminal ubicada en cada una de las taquillas de las estaciones, donde el taquillero se encarga de cargar una a una las Tarjetas destinadas a la venta.

ELABORO: -----	REVISO: ----- DIRECTOR DE RECAUDO	APROBO: ----- GERENTE PROYECTO
-------------------	---	--------------------------------------

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Recaudo en las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 4

**MEDIOS DE PAGO - TISC:** Tarjetas que se entregan a las estaciones sin carga para ser cargadas en la TCA y posteriormente vendidas a los usuarios del sistema.

**RECAUDADOR DE EFECTIVO:** Empresa encargada de recoger, reportar y consignar el dinero recaudado en las estaciones.

**BASE:** Suministro de billete de baja y alta denominación.

#### 4. REQUISITOS PREVIOS

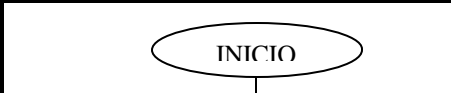
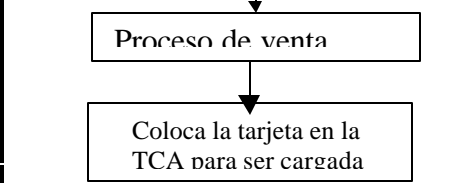
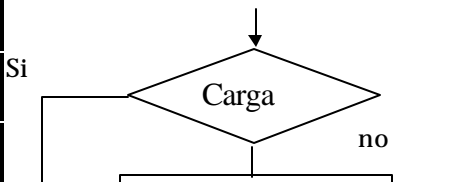
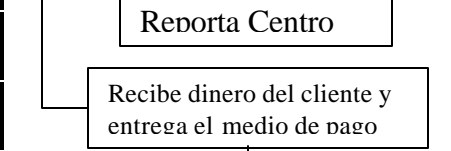
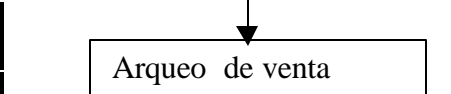
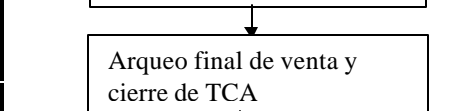

- 4.1. El taquillero es responsable del eficiente proceso de venta, cuadro de cantidad de medios de pago vendidos contra el dinero recaudado, así como del cuidado del efectivo al recibirlo (billetes y monedas falsas).
- 4.2. El taquillero debe reportar al centro de control si existe un problema con algún cliente.
- 4.3. Todos los fajos de billete deben de ir clasificados por denominación y llevar una papeleta en la que se indique el correspondiente valor.
- 4.4. El taquillero en ningún caso debe dejar acumular efectivo, debe ir guardando en la caja fuerte de la taquilla con su respectiva relación.

		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Recaudo en las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 4

- 4.5. El taquillero guarda los fajos dentro de la bolsa de seguridad prevista para tal caso, en la cual aparecen los datos correspondientes a los responsables de la entrega, valor consignado y la hora de consignación.
- 4.6. Las bolsas de seguridad a consignar deben llevar el formato correspondiente dentro e ir perfectamente selladas.
- 4.7. Todos los valores de la consignación deben aparecer en el formato correspondiente.
- 4.8. El taquillero es responsable de la consignación junto al cual va el libro de “Recibo del cliente” con la cantidad estipulada. Dicho libro debe ser firmado y sellado por el responsable asignado por el recaudador de efectivo, quien la recibe directamente en la estación.

## 5. DESCRICIÓN DEL PROCESO

**Ver Diagrama de Flujo**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
	Taquillero	TCA lista para cargar tarjetas
	Taquillero	Taquillero ingresa la cantidad de viajes que el cliente desea cargar en su tarjeta
		Centro de control envía un técnico a revisar la TCA Autoriza venta de TISC de contingencia.
	Taquillero	Verifica la moneda o billete recibido, entrega devolución de dinero si es necesario y el medio de pago al cliente
	Taquillero	Va guardando en la caja fuerte el dinero recibido en la venta, sin dejar acumular en caja un valor grande
	Taquillero	TCA indica el valor de venta registrado durante el turno
		

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cierre de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 1 DE 4

## 1. OBJETO

Proporcionar los parámetros para el cierre correcto de una estación.

## 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con el cierre de las taquillas y de las puertas de la estación y finaliza con la recolección del dinero por parte del recaudador de efectivo. Involucra a Coordinador de estaciones, Taquillero de estación, Centro de Control, y recaudador de efectivo.

## 3. DEFINICIONES

**ARQUEO:** Conteo de dinero recaudado durante el turno en la venta de los Medios de Pago.

**TCA (Terminal de Carga Asistida):** Terminal ubicada en cada una de las taquillas de las estaciones, donde el taquillero se encarga de cargar una a una las Tarjetas destinadas a la venta.

**TARJETA INTELIGENTE SIN CONTACTO - TISC:** Tarjetas que se entregan a las estaciones sin carga para ser cargadas en la TCA y posteriormente vendidas

ELABORO: _____	REVISO: _____ DIRECTOR DE RECAUDO	APROBO: _____ GERENTE PROYECTO
-------------------	---	--------------------------------------

		<b>MANUAL DE PRECEDIMIENTOS</b> <b>Cierre de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 2 DE 4

a los usuarios del sistema.

**MEDIOS DE PAGO:** es la tarjeta inteligente sin contacto –TISC, que ha sido cargada con algún viaje.

**RECAUDADOR DE EFECTIVO:** Empresa encargada de recoger el dinero recaudado en las estaciones.

**BASE:** Suministro de billete de baja y alta denominación.

#### 4. REQUISITOS PREVIOS

4.1 Los taquilleros de los portales deben informar a los taquilleros de las mismas el número del último bus articulado que sale de cada uno de los portales en ambas direcciones (norte- sur y sur- norte, oriente- occidente y occidente- oriente).

4.2 El taquillero es el encargado de no vender más tarjetas y de cerrar la taquilla y las puertas de la estación.

4.3 El taquillero es responsable de realizar el arqueo de la venta realizada durante el turno.

4.4 El taquillero de estación es el responsable de diligenciar todos los formatos de la transportadora de efectivo.



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cierre de las Taquillas de TransMilenio</b>	
VERSION: 0	FECHA:		PAGINA 3 DE 4

4.5 El taquillero de estación debe reportar al Centro de Control que el cierre de la TCA de la estación se realizó correctamente o dado el caso se presentó algún inconveniente.

4.6 Cada taquillero es responsable de la llave de la taquilla, así mismo debe dejar todos los elementos en orden (TCA apagada, Caja fuerte).


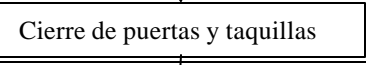
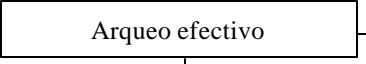
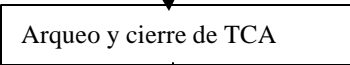



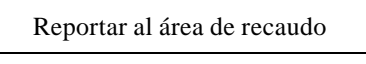
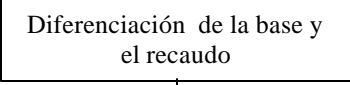
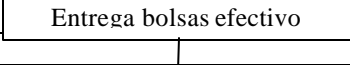
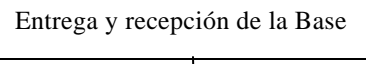

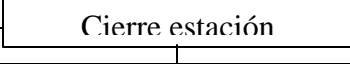

4.7. El taquillero es responsable de dejar las llaves de la caja fuerte y las tarjetas de Supervisor, Taquilla1 y 2 en los cajones de mueble de pago.

4.8. Las tarjetas de contingencia son dejadas en caja fuerte y selladas.

4.9. Las bases se entregan en bolsas separadas identificando en la tula el C.C.V. y escribiendo la palabra “Base”.

## **5. DESCRIPCION DEL PROCESO**

**Ver Diagrama de Flujo**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
		
	Taquillero	Procede a cerrar la puerta de la estación
	Taquillero	Clasifica moneda y billete , formato consignaciones internas diligenciar formato y libro de consignaciones.
	Taquillero	TCA indica el valor de venta registrado durante el turno
		
		
		
	Taquillero	Diligenciar papelería de sobrante o faltante de dinero
	Taquillero	Separar en tula aparte la base escribiendo la palabra "Base"
	Taquillero	Recoge el recibo del efectivo y sella comprobante de consignación azul y sella libro de consignaciones.
	Taquillero	Entrega la base en billetes al recaudador de dinero y recibe la base del día siguiente para ser guardada en la caja fuerte.
	Taquillero	Se guarda en la caja fuerte la base del otro día, se deja en el mueble de pago las tarjetas de supervisor, taquilla 1, taquilla 2 , y las llaves de caja fuerte.
	Taquillero	Procede a la entrega de la estación al celador de turno.
		

## 9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones, desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

Las tecnologías en rápido cambio, requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La razón fundamental de inducir y capacitar a los nuevos empleados, es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

La capacitación e inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

Para que una inducción sea eficaz, debe haber una cooperación muy estrecha entre el departamento de recursos humanos y otros departamentos en todas las fases del programa, desde la planeación inicial hasta la evaluación y el seguimiento.



## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### “SERVICIO AL CLIENTE”

#### 9.1. PROGRAMA DE CAPACITACION “SERVICIO AL CLIENTE” EN EL ÁREA DE RECAUDO

**9.1.1. Necesidad del Programa de Capacitación:** es indispensable reforzar este tema con todo el personal de **ANGELCOM S. A.**, especialmente para quienes tiene contacto con el público (taquilleros), para brindar el mejor servicio y satisfacer las necesidades del cliente.

**9.1.2. Objetivo del Programa:** Diseñar y ejecutar un programa de servicio al cliente que permita fomentar un excelente servicio a los usuarios del sistema de transporte **TransMilenio**.

**9.1.3. Dirección:** esta dirigido a todo el personal que por su labor tiene algún contacto con los clientes del sistema, en especial quienes se desempeñan en el área de recaudo.

**9.1.4 Instructor:** Persona del área de recaudo y recursos humanos, responsable de realizar las inducciones y demás módulos, así como calificar las respectivas evaluaciones y llevar a cabo el seguimiento en las estaciones.

## **9.2. PLANTEAMIENTO**

La propuesta del programa de capacitación se divide en cuatro etapas:

**1. Inducción:** desde que el personal ingresa a **Angelcom S. A.**, participa en un proceso de inducción, del cual hace parte una primera charla de servicio al cliente, con una duración de una hora 30 minutos. Pretende desarrollar una actitud de servicio necesaria para quienes trabajan en **Angelcom S. A.**

**Temas:** Qué es el cliente (Interno y externo), Qué debe recibir e cliente, Carta a García y 10 Reglas de Oro.

Estos conceptos son parte de la evaluación que se realiza al finalizar la inducción y la cual permite tomar la decisión final acerca del ingreso del personal y el cargo que ocuparán.

**2. Pre – evaluación:** Trabajo en campo, que implica visitas a las estaciones del sistema de transporte **TransMilenio**, que permita conocer casos prácticos y

exactos del trato que se le esta brindando al usuario de parte de nuestros funcionarios.

Se propone realizar visitas de 15 minutos aproximadamente en cada una de las estaciones, de forma que esta labor se realice en una semana.

Además de llevar un registro, permitirá realizar algunas observaciones y sugerencias para mejorar la calidad de la atención prestada por los diferentes cargos.

**3. Módulos:** se diseñaran inicialmente cuatro módulos del tema de “Servicio al Cliente”, los cuales se puedan impartir en 15 minutos. Cada vez que se cite al personal a una reunión, se aprovechara para tratar este tema.

Se utilizará material de apoyo audiovisual necesario y se entregara una pequeña hoja referente a lo mencionado. Estas pequeñas reuniones son de carácter práctico.

- **Módulo Básico:** Fundamentos y conceptos teóricos referentes al tema, que permita a todos compartir un mismo planteamiento general. Como son: Cliente interno y externo, Servicio, Valor Agregado y “El usuario es nuestro activo más valioso”.
- **Módulo de Comunicación:** Identificación de los clientes y sus necesidades, ejercicio “Saber escuchar”. Comentarios de una Experiencia empresarial exitosa.

- **Módulo Controlando Emociones:** La clave de un adecuado servicio es saber controlar los impulsos. Ejercicio. Palabras que matan, palabras que dan vida.
- **Módulo Técnicas de atención al Usuario:** Hábitos a desarrollar en el servicio, objetividad y relaciones interpersonales.

De cada tema se le entregara a los asistentes una hoja con la principal información y que genere en cada uno cuestionamientos acerca de la labor que desempeñan.

**Seguimiento:** después de dictar estos temas a la mayoría del personal se dará continuidad al trabajo de campo inicial (estaciones de **TransMilenio**), reforzando y apoyando en las estaciones. Se realizaran cada semana diez visitas aleatorias a las estaciones, llevando un registro de las mismas, sus observaciones y correctivos.

Igualmente se realizarán encuestas a todo el personal que ingrese a **Angelcom S. A.** a los 4 meses de haber iniciado sus labores para determinar el estado del personal dentro de la organización. **(Anexo B)**. Cada 6 meses se realiza una encuesta a todo el personal de la empresa con el fin analizar que los procedimientos y funciones se estén cumpliendo satisfactoriamente, evitando la duplicidad de información. **(Anexo C)**.

**9.2.1. Implementación:** todo el proceso se lleva a cabo de forma conjunta entre todo el personal de **ANGELCOM S.A.**, lo cual permite reducir el tiempo de ejecución. A continuación se da a conocer la **Guía del Instructor**, en el cual se



desarrolla el programa de capacitación y que está realizada con las condiciones establecidas contractualmente.

### **9.3. GUIA DEL INSTRUCTOR “SERVICIO AL CLIENTE”**

**9.3.1. Objetivo General:** desarrollar un programa institucional breve y concreto que brinde herramientas necesarias para un excelente Servicio al Cliente.

#### **9.3.2. Objetivos Específicos:**

- Dar a conocer unos conceptos básicos respecto al tema de los Clientes, los cuales unifiquen todo el personal.
- Sensibilizar a todos nuestros funcionarios frente a la importancia que tiene el cliente dentro del sistema.
- Brindar herramientas que le permitan a cada uno controlar sus emociones y dar un manejo adecuado a las situaciones que se presentan en la cotidianidad del trabajo.
- Crear y fortalecer actitudes y hábitos que mejoren las relaciones interpersonales que se establecen.

### **9.4. RECURSOS REQUERIDOS**

- Material de ejercicios escritos para todos los asistentes.
- Material audiovisual: Acetatos.

- Información de apoyo de cada sesión que se entregara a todos.
- Proyector de Acetatos
- Grabadora

## 9.5. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DE LOS MÓDULOS

Se trabajara con grupos aproximadamente de 25 personas, que hallan sido citadas por las diferentes áreas, con los fines necesarios. Duración 15 minutos.

**1. Módulo Básico “Conceptos Teóricos”:** *“El Usuario es nuestro activo más valioso”:* Importancia que tiene el cliente para nosotros, breve explicación del ciclo del servicio, donde la opinión de usuario afecta los resultados generales del sistema.

*Cliente:* es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tienen que estar en el primer lugar si quiere que su negocio progrese.

*Cliente Interno y Cliente Externo:* diferenciación entre los clientes que se encuentran al interior de la organización; en lo cual interviene el proceso de la misma con el cliente que es usuario del sistema.

*Servicio:* esto incluye servicios comerciales, personales, recreativos y diversos tipos de economía. El servicio es un concepto transformativo, una filosofía y un

proceso de pensar, conformación de valores y actitudes que establecen un método.

*Momento de Verdad:* cada contacto entre el cliente y el funcionario. Es el preciso instante en el que el cliente entra en contacto con el negocio y se forma una opinión de la calidad del servicio; implica contacto humano.

Experiencia empresarial: **“CITICORP”**

“La estrategia de Servicio para Citicorp se basa en que los clientes insisten que es importante para ellos. Para seguir cuidadosamente la pista de sus clientes. Citicorp hace un esfuerzo para contar con gente que escuche cuidadosamente a los clientes de la Empresa. Ellos dicen “Las necesidades generalmente son sencillas, pero a nosotros nos corresponde asegurar que esas necesidades se satisfagan en forma competente y oportuna. Lo que se pretende es contratar personal que siempre tenga una respuesta para el cliente. Así todos los segmentos del equipo deben trabajar hacia la misma meta, el cliente”

Esta labor a permitido a la Compañía mejorar su nivel de demanda y por lo tanto logra incrementar su productividad, para beneficio de todos.

**Instrucciones para el Material de Apoyo:** Diapositivas.

Información a entregar a los asistentes: QUIEN ES EL CLIENTE. **(Anexo D).**

## 2. Módulo Comunicación:

*Introducción al tema:* escuchar comprensivamente y usar una respuesta apropiada son los dos factores más importantes de los muchos que contribuyen a la motivación y éxito de un equipo de trabajo.

*Objetivo:* lograr una comunicación asertiva, lo cual quiere decir abierta y constructivamente en un ambiente de mutuo respeto.

*Identificación del cliente:* Preguntas

- a. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- b. ¿Qué espera el cliente de nosotros?

Se pretende sensibilizar a los asistentes, entendiendo que debemos atender a todo tipo de personas y tener presentes sus necesidades y expectativas.

*Ejercicio:* Saber escuchar: Se entrega el formato del ejercicio para que uno lo diligencie, en un tiempo de cinco minutos y en los últimos cinco minutos se hace el cierre, enfatizando la prioridad de comunicarnos adecuadamente con los clientes.

**(Anexo E).**

**Instrucciones para el Material de Apoyo:** diapositivas

Ejercicio: saber escuchar

Material que se le entrega a cada asistente “La Comunicación efectiva”.

### **3. Módulo Controlando Emociones:**

*Introducción al Tema:* La gran mayoría de los inconvenientes que surgen con nuestros clientes, se deben a que cuando recibimos un mal trato o agresión de parte de ellos, optamos por responderles de la misma forma.

Diez Reglas de Oro: *“Haz a los demás lo que quieres que hagan contigo”*

De forma participativa entre los asistentes, se realizan las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué provoca que me enoje?
- b. ¿Con qué frecuencia me enoja?
- c. ¿Cómo se manifiesta mi mal genio?
- d. ¿Cómo me controlo cuando estoy molesto?

Pasos para controlar el estrés:

- e. Identificar las situaciones que lo causan.
- f. Definir mis reacciones.
- g. Desarrollar un plan de cambio específico.
- h. Pensar cuales pueden ser las peores consecuencias de permitir un conflicto.
- i. Escuchar las razones del otro y ponerse en su lugar.
- j. Mejorar la comunicación

- k. Tomar unos segundos para aclarar la situación, respire hondo y continúe.

*Ejercicio:* Palabras que matan, palabras que dan vida.

Se anexa un listado de la principales palabras que tiene las características de salvar o deteriorar un situación, pero esta puede ser enriquecida por las opiniones de los asistentes. Permita que ellos tomen la iniciativa y utilice esta lista para complementar y dar un cierre al tema. **(Anexo F).**

**PALABRAS QUE DAN VIDA:** Son aquellas que logran calmar a las personas alteradas y salvar una situación de un conflicto.

*“Gracias, Buenos días, con gusto lo atenderé..., lo entiendo.., Le colaboro en lo que me es posible..., estoy buscando la mejor solución..., estoy dispuesto a ayudarle...”*

**PALABRAS QUE MATAN:** Son las palabras o frases que pueden incrementar el estado de agresión o tensión en las personas.

*“No es problema mío..., yo no le puedo ayudar, a mi no me importa que usted se moleste, si no le gusta retírese, esta equivocado, vuelva en otro momento, estoy de afán, no me moleste.”*

**Instrucciones para el Material de Apoyo:** Diapositivas

Material a entregar: La Tolerancia. **(Anexo G).**

## **Módulo Técnicas de Atención al Cliente:**

*Introducción al tema:* Se trata de establecer algunas conductas específicas y brindar herramientas concretas que faciliten la conciliación con el cliente.

Debido a la dificultad que se presenta para brindar un saludo a cada cliente desde la taquilla, por tiempo y estructura de las instalaciones, se deben buscar otras opciones de atención.

*Ejercicio 1:* Se hace un Juego de roles de atención a los clientes en una estación, con un tiempo aproximado de cinco minutos. Entre todos se definen algunas debilidades que se tiene actualmente y se plantean correctivos como:

- ✓ Hábito de sonreír.
- ✓ Contacto visual: Demostrar al cliente que es importante para nosotros, lo reconocemos e identificamos, así mismo le permitimos acercarse a nosotros y brindamos la oportunidad de hablarnos.
- ✓ Respeto: El cliente no nos ha brindado la confianza suficiente para tutearlo o llamarlo por apelativos, como “linda”, “reina”, etc. También debemos ser conscientes que en ocasiones le quitamos la “Tarjeta Inteligente Sin Contacto” bruscamente y esto molesta a los clientes.
- ✓ Conciliación. Cuando el cliente se molesta por los problemas que se presentan con el sistema, la labor consiste en conciliar con él hasta encontrar una solución, logrando que si es necesario tramiten un reclamo para poder dar una

solución posterior. Para esto el cliente tiene que tener la impresión que lo entendemos y nos “Ponemos en su lugar”.

*Ejercicio 2:* aplicando las debilidades actuales y los correctivos anteriormente nombrados se retoma el juego de roles comparando las diferentes actitudes del taquillero frente al cliente externo exaltado e inconforme, recalcando el modelo ideal de actitud para que el usuario se sienta importante y a gusto.

**Instrucciones para el Material de Apoyo:** Diapositivas

Material a entregar: Trato objetivo al cliente **(Anexo H)**.

## **9.6. PROGRAMA DE INDUCCION**

**Dirigido a: Taquilleros.**

1. **Generalidades:** Tipo de contrato, normas, reglamento, dotación, Información acerca de **ANGELCOM S.A**, afiliaciones y demás respecto a su proceso de vinculación.

2. **Proyecto TransMilenio:**

- Observar los videos que explican el proyecto.
- Duración dos horas aproximadamente.
- Responsabilidad: recursos humanos

3. **Recaudo y Operaciones:** Conferencia respecto a las funciones que se desarrollaran, labor de las estaciones y procedimientos a desarrollar.



4. **Salida de campo:** un día entre semana, en las horas de la mañana.

5. **Servicio al Cliente y Liderazgo:** actitud para atender al público, pautas de servicio al cliente, conferencia y Taller acerca de habilidades de liderazgo.

Responsable: recursos humanos. Dos horas.

5. **Terminal de Carga Asistida.:**

- Información sobre el funcionamiento de la tarjeta.
- Se llevará a cabo en **ANGELCOM S. A.**, debido a que se requiere del Sistema, son tres horas teóricas y una práctica. Responsable: director de sistemas.
- Manejo de Tarjetas
- Apertura y cierre de TCA
- Apertura y cambio de Turno
- Arqueo de Turno.

Se entregara material escrito de respaldo.

7. **Recaudo**

Procedimiento de esta área.

Arqueos: Terminal de Carga Asistida vs. Arqueo

Diligenciamiento de los formatos: instrucciones y ejercicio práctico.

8. **Evaluación:** una evaluación de una hora de duración que incluye un ejercicio práctico de recaudo, conceptos de Terminal de Carga Asistida, recaudo y servicio

al cliente. Lo anterior se califica sobre 100 y quienes sobrepasen de 65 pueden laborar como taquilleros.

## **10. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El establecer, aplicar, mantener y vigilar un adecuado sistema de control interno es máxima responsabilidad de los directivos. Es así como la dirección de las entidades debe ejercer una supervisión constante a cada nivel de la organización a efecto de verificar que el sistema funcione adecuadamente y que además es revisado cuando las condiciones y circunstancias lo requieren.

La aplicación de los métodos y procedimientos, al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del sistema de control interno es también responsabilidad de todos y cada unos de los funcionarios ante sus jefes llegando al denominado auto – control.

Dentro de la organización se debe exigir a los responsables de todos los niveles, revisar y actualizar los procedimientos utilizados. Un proceso ordenado y debidamente sistematizado, permite a los funcionarios responsables localizar y solucionar problemas oportunamente.

Sin embargo ningún sistema de control interno permite garantizar por si mismo una gestión eficaz y la exactitud e integridad de los registros, ni puede estar libre de fraude.

El control interno es importante para cualquier entidad por cuanto proporcione condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en los diferentes niveles. Unas medidas adecuadas de control interno garantizan la protección y utilización prudente de los recursos, de modo que se logren las metas y objetivos de la entidad, de conformidad con las políticas establecidas y se fomente la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones.

En este orden de ideas se presentan a continuación mecanismos que contribuyen al mejoramiento de los sistemas de control interno para **ANGELCOM S. A.**

1. **Personal competente y capacitado:** para los fines del sistema de control interno es importante contar con personal dotado de las capacidades, formación y experiencia necesarias para el desarrollo de las actividades que se le sean asignadas. Así mismo los empleados que tenga contacto directo con dinero en las taquillas y tarjetas inteligentes sin contacto, deben tener elevada moral y honestidad.

2. **Indicadores de gestión:** es un indicio expresado numéricamente, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de **ANGELCOM S. A.** y/o el área de recaudo. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar al análisis más detallado en los aspectos que se presume desviaciones. Facilita el control y autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

3. **Control de validez:** controla que las operaciones realizadas además de ir debidamente justificado, sean autorizados pertinentemente por el funcionario competente, llevando un registro de toda la información.

4. **Sistema de evaluaciones del personal:** teniendo en cuenta que el recurso humano es el más valioso de la organización y uno de los elementos fundamentales del sistema de control interno, se requiere que dicho recurso sea idóneo como factor clave en el proceso administrativo. Para garantizar las condiciones anteriores se requiere una correcta y oportuna “evaluación de desempeño del personal”.

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Es una exigencia para toda persona que lidera un grupo de trabajo y debe extenderse en todos los niveles de la organización.

La finalidad de la evaluación es determinar una diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se debió hacer y así valorar en forma objetiva el rendimiento de cada trabajador con base en la que se espera de él. Esto servirá para realizar las correcciones necesarias. **(Anexo I).**

## 10.1. COSTOS - BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Mediante la implementación del sistema de control interno, la empresa cuenta con una serie de beneficios que se reflejan en, no solo en la disminución de pérdidas económicas, sino en aspectos relevantes que conllevan a la entidad al crecimiento y satisfacción del cliente interno y externo:

<b>Costos de no implementar un sistema de control interno</b>	<b>Beneficios de implementar un sistema de control interno</b>
<p><b>× Para la empresa:</b></p> <p>Deterioro de la imagen.  Pocas oportunidades.  Duplicidad de información.  Continuos y repetitivos errores en la información.  Pérdida de tiempos.  Incumplimiento de contratos.  Hurto</p> <p><b>× Con el cliente externo (usuario)</b></p> <p>Incumplimiento con los clientes  Alto volumen de quejas  Quejas repetitivas  Inconformidad por el servicio</p>	<p><b>✓ Para la empresa:</b></p> <p>Prestigio y mejoramiento de la imagen.  Competitividad.  Nuevas y mejores oportunidades.  Posicionamiento en el mercado  Eficiencia  Eliminación de hurtos.  Minimizar riesgos económicos teniendo en cuenta la elevada suma de más de \$14.600'000.000 de recaudo mensual.  Satisfacción de los clientes</p> <p><b>✓ Con el cliente externo</b></p> <p>Rapidez  Agilidad en el servicio.  Control de quejas  Base de datos</p>

<b>Costos de no implementar un sistema de control interno</b>	<b>Beneficios de implementar un sistema de control interno</b>
<p>Hurto</p> <p>Inconformidad</p> <p>× <b>Con el cliente interno</b></p> <p>Insatisfacción de los empleados.</p> <p>Alta rotación.</p> <p>Hurtos</p> <p>Mala imagen de la empresa</p> <p>Pérdida de tiempo</p> <p>Procesos inoficiosos</p>	<p>Mejoramiento de servicio</p> <p>Satisfacción del servicio obtenido</p> <p>✓ <b>Con el cliente interno</b></p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>Oportunidad de asenso</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Claridad de las funciones a realizar</p> <p>Ambiente empresarial</p> <p>Capacitación oportuna y adecuada</p>

## CONCLUSIONES

- ✓ Debe realizarse un seguimiento detallado al proceso establecido para el área de recaudo, unificando responsabilidades, realizando los cambios pertinentes para evitar que se presente dentro de la empresa desorden organizacional.
- ✓ El personal contratado para el desarrollo de los diferentes cargos del área de recaudo, debe ser contratado bajo los perfiles requeridos, para ofrecer la mejor calidad en el servicio a los clientes externos y de esta manera crear un mejor ambiente de trabajo.
- ✓ El diseño de los manuales de funciones y procedimientos, deben servir de herramienta de constante uso dentro de la organización, realizando los cambios necesarios oportunamente cuando sea requerido.
- ✓ El programa de capacitación al personal del área de recaudo requiere de mayor énfasis en el trato al cliente interno para brindarle a este un mejor servicio.
- ✓ El control interno no es una actividad esporádica, por el contrario es de aplicación permanente y de seguimiento día a día, para garantizar su efectividad y adecuado funcionamiento.

## RECOMENDACIONES

Para que el control interno realice una operación exitosa y su gestión surja efecto debe reunir algunos requisitos:

- ✓ Debe existir un compromiso y apoyo permanente de la alta gerencia con el departamento de control interno.
- ✓ El control interno debe extenderse a todas las áreas que integran el sistema de recaudo y la empresa.
- ✓ Por parte del departamento de control interno debe haber una divulgación y retroalimentación permanente con todos los niveles de la empresa.
- ✓ Los integrantes del control interno dentro de la organización deben buscar siempre una actitud proactiva en lugar de reactiva.
- ✓ Se debe generar actitud positiva hacia el autocontrol de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.
- ✓ El departamento de control interno debe trabajar de la mano con las auditorías internas.



## ANEXOS

### Anexo A. Ley 87 de 1993.

#### CONTROL INTERNO

##### Normas para su ejercicio en las entidades y organismos del Estado

LEY 87 DE 1993

*“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.”*

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

**Artículo 1° Definición del control interno.** Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

**Parágrafo.** El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

**Artículo 2° Objetivos del Sistema de Control Interno.** Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

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

**Artículo 3° Características del control interno.** Son características del control interno las siguientes:

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

**Artículo 4° Elementos para el Sistema de Control Interno.** Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

- a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;
- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;
- h) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

**Artículo 5° Campo de aplicación.** La presente Ley se aplicarán todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

**Artículo 6° Responsabilidad del control interno.** El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

**Artículo 7° Contratación del servicio de control interno con empresas privadas.** Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas colombianas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas. Sus contratos deberán ser a término fijo, no superior a tres años, y deberán ser escogidos por concurso de méritos en los siguientes casos:

- a) Cuando la disponibilidad de los recursos técnicos, económicos y humanos no le permitan a la entidad establecer el Sistema de Control Interno en forma directa;
- b) Cuando se requieran conocimientos técnicos especializados;
- c) Cuando por razones de conveniencia económica resultare más favorable.

Se exceptúan de esta facultad los organismos de seguridad y de defensa nacional.

**Parágrafo.** En las empresas de servicios públicos domiciliarios del Distrito Capital, en donde se suprimió el Control Fiscal ejercido por las Revisorías, el personal de las mismas tendrá prelación para ser reubicado sin solución de continuidad en el ejercicio de control interno de las respectivas empresas, no pudiéndose alegar inhabilidad para estos efectos.

De no ser posible la reubicación del personal, las empresas aplicarán de conformidad con el régimen laboral interno, las indemnizaciones correspondientes.

**Artículo 8° Evaluación y control de gestión en las organizaciones.** Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.

**Artículo 9° Definición de la Unidad u Oficina de Coordinación del Control Interno.** Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel Gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

**Parágrafo.** Como mecanismos de verificación y evaluación del control interno se utilizarán las normas de Auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

**Artículo 10. Jefe de la Unidad u Oficina de Coordinación del Control Interno.** Para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control Interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente Ley.

**Artículo 11. Designación del Jefe de la Unidad u Oficina de Coordinación del Control Interno.** El asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado por el representante legal o máximo directivo del organismo respectivo, según sea su competencia y de acuerdo con lo establecido en las disposiciones propias de cada entidad.

**Parágrafo 1°** Para desempeñar el cargo de asesor, coordinador o de auditor interno se deberá acreditar formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto del control interno.

**Parágrafo 2°** El auditor interno o quien haga sus veces, contará con el personal multidisciplinario que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con la naturaleza de las funciones del mismo. La selección de dicho personal no implicará, necesariamente, aumento en la planta de cargos existente.

**Parágrafo 3°** En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales no superan los quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales, las funciones del asesor, coordinador, o de auditor interno podrán ser desempeñadas por los correspondientes jefes o directores de planeación municipal o por quien haga sus veces y en su defecto por el respectivo secretario de la alcaldía.

**Artículo 12. Funciones de los auditores internos:** Serán funciones del asesor, coordinador, auditor interno o similar las siguientes:

- a) Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno;
- b) Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;
- c) Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
- d) Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;
- e) Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
- f) Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;
- g) Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
- h) Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
- i) Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;

- j) Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento,
- k) Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;
- l) Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.

**Parágrafo.** En ningún caso, podrá el asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces, participar en los procedimientos administrativos de la entidad a través de autorizaciones o refrendaciones.

**Artículo 13. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.** Los organismos y entidades a que se refiere el artículo 5° de la presente Ley, deberán establecer al más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.

**Artículo 14. Informe de los funcionarios del control interno.** Los informes de los funcionarios del control interno tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten.

**Artículo 15. Término de aplicación.** Para los efectos de lo dispuesto en la presente Ley los directivos de las entidades públicas tendrán un plazo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para determinar, implantar y complementar el Sistema de Control Interno en sus respectivos organismos o entidades. En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales no superen los quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales, este plazo será de doce (12) meses.

Así mismo, quienes ya ejerzan algún tipo de control interno deberán redefinirlo en los términos de la presente Ley.

**Artículo 16. Vigencia.** La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

Publíquese y ejecútese

Dada en Santafé de Bogotá D. C. A 29 de noviembre de 1993

## Anexo B. Encuesta para Diagnostico de Clima Laboral



*“Apreciado Funcionario: Con motivo de mejorar cada día mas las condiciones de trabajo para cada uno de ustedes, nos permitimos rogarle que diligencie este formato con la mayor sinceridad para el bienestar de todos”.*

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha de contratación:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

**1. Las responsabilidades y labores de su puesto de trabajo, corresponden a lo que usted esperaba?**

Sí \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿Qué opina usted sobre?**

**A) Su puesto**

---

---

---

**B) Las condiciones de trabajo**

---

---

---

**C) La orientación que recibe**

---

---

---

**D) La capacitación que se le proporciona**

---

---

---

**E) Su salario**

---

---

---



**F) El trato que recibe de su superior**

---

---

---

**G) ¿Está usted conforme con el horario que se le tiene asignado?**

---

---

---

**3. ¿Por qué razones continua usted en esta compañía?**

---

---

---

**4. Tiene planes de superación, cómo, cuales y por qué?**

---

---

---

**5. Comentarios finales que desee usted hacer?**

---

*Gracias por su colaboración, estamos seguros de que sus aportes nos serán de gran utilidad.*

## Anexo C. Encuesta para Diagnostico de Funciones y Procedimientos.



*“Apreciado Funcionario: La información suministrada por usted es de gran importancia para mejorar cada día más. Igualmente es información confidencial, que será tratada de la misma forma. Por favor diligencie este formato con la mayor objetividad e imparcialidad”.*

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en el cargo actual:** \_\_\_\_\_

### 1. Nivel Académico

**Primaria:** \_\_\_\_\_

**Secundaria:** \_\_\_\_\_

**Técnico:** \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_

**Universitario:** \_\_\_\_\_ **Carrera:** \_\_\_\_\_

**Semestre:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

**Post Grado:** \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_

## 2. Responsabilidades

2.1. ¿De que es responsable usted? ( qué debe hacer, informes, equipos)

---

---

---

2.2. ¿Qué autoridad tiene usted? (Señale ante quién).

---

---

## 3. Funciones del Cargo

3.1. ¿Cuáles son sus funciones principales? (actividades diarias)

---

---

---

3.2. ¿Cuáles considera usted que no corresponden a su cargo?

---

---

---

4. Diga si existen los siguientes Manuales y si se aplican:

4.1. Manual de Funciones \_\_\_\_\_

4.2. Manual de Procedimientos \_\_\_\_\_

4.3. Control Interno \_\_\_\_\_

4.4. Otros:

---

5. ¿En su Área de trabajo existen archivadores? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5.1. ¿se usan con orden? \_\_\_\_\_

## 6. Problemas y Soluciones

6.1. ¿Cuáles son los principales problemas y dificultades que se presentan el desarrollo de su cargo?

---

---

---

---

6.2. Por favor escriba las soluciones que usted propone:

---

---

---

---

## 7. Capacitación

Recibe capacitación apropiada para el desarrollo de sus funciones

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Propuestas: \_\_\_\_\_

## 8. Sugerencias y observaciones

*“Este es el momento más importante. Le solicitamos que lo desarrolle conscientemente, de aquí saldrán las soluciones a los problemas”.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo D. ¿Quién es el Cliente?

### QUIEN ES EL CLIENTE

El cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio.

Él paga nuestro salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca.

## Anexo E. Ejercicio “Saber Escuchar”.

### EJERCICIO: SABER ESCUCHAR

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Después de escuchar interprete los sentimientos, deseos y necesidades que se expresan.

Ejemplo: “Yo no se que anda mal. Parece que no puedo entenderlo, tal vez debería abandonar el proyecto”

R: Esta desalentado y confuso

1. Anoche tuve una pelea con mi esposa, he estado tratando de entenderla, pero parece que nunca tengo la razón con ella.

---

---

2. “José, me gusta la manera en que vistes. No ganas más que yo y sin embargo siempre se te ve muy elegante.”

---

---

3. “He trabajado en la Empresa durante 24 años, les he dado todo lo que tengo, nunca falle en mis deberes, ahora me dicen que debo hacerme a un lado, para que alguien más joven ocupe mi puesto”

---

---

4. No me importa que seas mi hermano. No estés todo el tiempo encima de mí, desaparecete”

---

---

5. Desde mi operación estoy siempre cansado. No tengo energía. Me duele la herida y he perdido el entusiasmo por vivir.”

---

---

6. ¡Esta bien! ¿Le dije que lo lamento, no? ¿Qué más quiere que haga? Ya sé que estuve mal!

---

---

7. ¿De manera que usted piensa que debo volver a decírselo a la cara? Pero y si se disgusta conmigo?

---

---

8. Mi hijo ganó el campeonato como el mejor atleta del colegio. ¿Qué te parece? Es un verdadero campeón. Sin embargo no se que va a pasar con sus estudios?

---

---

## Anexo F. Comunicación Efectiva.

### COMUNICACIÓN EFECTIVA

#### **Consejos prácticos:**

- ❖ No confronte a las personas, partiendo de la idea que están equivocadas.
- ❖ Antes de defenderse escuche
- ❖ Sea amable
- ❖ Trate un solo asunto la vez
- ❖ Diga exactamente lo que tiene que decir
- ❖ Retroaliméntelo lo que escucho del otro.
- ❖ Haga peticiones, no exigencias
- ❖ Es mejor pensar, que atacar
- ❖ Las emociones no son malas, el problema esta en la forma como usted reacciona ante ellas.
- ❖ Trate de entender lo que se esconde detrás de las palabras dichas.
- ❖ Mantenga un ambiente amable, sea alegre.
- ❖ No le lea la mente al otro, pregúntele.
- ❖ Comuníquese con claridad.
- ❖ Nunca olvide la regla principal: Dar prioridad a los intereses mutuos.



## Anexo G. La Tolerancia.

### LA TOLERANCIA

Es una virtud que se aprende de la convivencia cotidiana, implica que cada uno aprende, comprende y respeta a los otros en todas sus características y diferencias.

Hay que entender que el otro es diferente a mí y tiene los mismos derechos.

La tolerancia permite a las personas entender que cada ser humano es único e irrepetible, con derecho a sus propios criterios, juicios y decisiones, que las necesidades, metas e ideales ajenos no tiene que coincidir necesariamente con los propios. Permite aceptar las equivocaciones propias y de los demás.

Se fundamenta en la sencillez y la sensibilidad, pero ante todo a la flexibilidad de adaptarse a la naturaleza del otro.

A pesar de la opinión de otro la clave es mantener el control de la situación, para esto ayuda la forma de ver las situaciones, siempre se busca el lado positivo. Vencer la tensión y solucionar conflictos es una capacidad que se desarrolla gradualmente.

## Anexo H. Trato Objetivo al Cliente.

### OBJETIVIDAD

Para mantener la calma ante las situaciones de tensión se requiere no dejarse llevar por las emociones. De esta forma podemos encontrar una solución realmente objetiva a la dificultad que se presenta.

Cuando asumimos el conflicto con un cliente como algo personal, es aun más difícil poder dar una solución a sus problemas, ya que en esos caso tendemos a no dar la razón al cliente así la tenga, cuando lo personalizamos creemos que es él o yo y esto nos impide cerrar el reclamo como una conciliación.

No podemos permitir que sean nuestros sentimientos los que se vean involucrados en los conflictos, la atención a los clientes no depende de quien nos cae bien y quien mal, para todos debemos tener el mismo servicio y actitud de amabilidad.

## Anexo I. Evaluación del personal.

### Modelo de ficha de evaluación del personal

Este modelo intenta evitar el modelo central, dando puntuaciones de 1 a 4; recoge aspectos positivos de varios métodos: el de la escala de calificación, la lista de verificación y los incidentes críticos. El evaluador registra la puntuación de los valores dividido por 12. Esta evaluación se debe realizar por lo menos una vez al año. Los incidentes críticos positivos y negativos se deben registrar cada vez que se presenten. Es necesario acordar los niveles de idoneidad, por debajo de 20 se puede considerar negativa; de 20 a 30, revisar la competencia; de 30 a 40, buena evaluación; de 40 a 48, excelente.

Ficha de Evaluación del Personal					
Nombres y Apellidos: _____					
Tipo de contrato: _____					
Fecha iniciación: _____ Fecha finalización: _____					
Servicios en los que ha trabajado: _____					
_____					
Evaluación					
Factores de evaluación		Grado			
1. Iniciativa		1	2	3	4
2. Observación de normas		1	2	3	4
3. Relación con los demás empleados		1	2	3	4
4. Puntualidad, horarios, programación		1	2	3	4
5. Comunicación		1	2	3	4
6. Capacidades		1	2	3	4
7. Conocimientos		1	2	3	4
8. Técnicas		1	2	3	4
9. Interés		1	2	3	4
10. Organización, eficiencia en trabajo		1	2	3	4
11. Relaciones con el equipo		1	2	3	4
12. Responsabilidad		1	2	3	4

Observaciones: _____ _____
<b>Incidentes críticos</b> (si los hubiere, fecha y breve descripción)
_____
_____
_____
_____
_____
Realizado por: _____ Periodo de Evaluación de : _____ a: _____

## BIBLIOGRAFIA

- ALARCON, Juan Angel. Reingenieria de Procesos. Ed. Fundación Confemetal, 1997.
- BECERRA, Germán. Diagramación y Programación en Sistemas y Control Interno. Ed Roesga, Colombia, 1997.
- BELTRAN, Luis Carlos. Control Interno y Control Fiscal en los Organismos del Estado. Impresa Editorial, Universidad Nacional de Colombia. Colombia, 1993.
- BELTRAN, Luis Carlos. Manuales de Control Interno para los Organismos del Estado y su evaluación. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 1997.
- BERNAL, César. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall. Colombia, 2000.
- CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación. Editorial Publicado. Colombia, 1994.
- CEPEDA, Carlos Alberto. El Sistema de Control Interno del Estado. Ediciones Librería del Profesional. Colombia, 2001.
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

- CHARRY, Jorge Alirio. Gerencia del Control Interno en entidades y organismos del estado. Biblioteca Jurídica. Colombia, 1997.
- CHARRY, Jorge Alirio. El Control Interno en 10 módulos. Biblioteca Jurídica, Primera edición. Colombia, 1996.
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia 1988.
- FINCOWSKY, Franklin. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura México. Mc Graw Hill 1998.
- GARCIA, Roberto. Estudio del Trabajo: Medición del Trabajo. Ed. Mc Graw Hill. México, 1999.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas administrativos: Análisis y diseño. México: Mc Graw Hill Interamericana de México, 1997.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá ICONTEC., 1996.
- KELL, Walter G. Auditoría Moderna. Editorial CECOSA. Segunda Edición, México, 1995.
- MANTILLA, Samuel. Control Interno. ECOE Editores. Segunda Edición, Colombia, 1998.
- MEIGS, W. Principios de Auditoría. Segunda Edición, Ed. Diana. México 1994.

- TURBAY, David. Herramienta Gerencial para la Eficiencia en el Estado. Contraloría General de la República. Colombia, 1994
- VALENCIA Rodríguez Joaquín. Elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial ECAFSA, 2ª.Edición. México, 1992 (novena reimp.1999).
- WERTHER, W. Administracion de Personal y Recursos Humanos. Segunda Edición. Ed. Mc Graw Hill. México, 1992.

#### Páginas Web:

- [www.TransMilenio.gov.co](http://www.TransMilenio.gov.co)
- [www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/edu/estructura/sistemas/siscal/manualproc.htm](http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/edu/estructura/sistemas/siscal/manualproc.htm)
- [http://tdea.edu.co/homepage/f~control\\_interno.htm#caracteristicas](http://tdea.edu.co/homepage/f~control_interno.htm#caracteristicas)
- [http://minedu.gob.pe/web/el\\_ministerio/el\\_ministerio/AudInterna/control\\_interno.html](http://minedu.gob.pe/web/el_ministerio/el_ministerio/AudInterna/control_interno.html)
- [www.gobiernoenlinea.gob.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ESCOgl<201676<210636,00html](http://www.gobiernoenlinea.gob.co/faq/faq_detail/0,1128,ESCOgl<201676<210636,00html)
- <http://minhacienda.gob.co/Espanol/ControllInterno/ControllInterno.html>
- [www.icfes.gov.co/espanol/icfes/pconyrecu.html](http://www.icfes.gov.co/espanol/icfes/pconyrecu.html)
- [www.unap.cl/~setcheve/Control%20Interno/Control%20Interno-17.html](http://www.unap.cl/~setcheve/Control%20Interno/Control%20Interno-17.html)
- [www.source.asset.com/stars/loral/process/guide/terms.html](http://www.source.asset.com/stars/loral/process/guide/terms.html)