

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVO DE CONTROL PARA EL  
ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA ASFALTADORA ANTIOQUEÑA SAS.

DIANA CAROLINA HERNANDEZ MUÑOZ

ASESOR

OLGA PATRICIA VASQUEZ MONTOYA

GILLERMO CARTAGENA

UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

PRÁCTICA II

MEDELLIN

2017

## Tabla de contenido

<b>1. Título de la propuesta</b> .....	4
<b>2. Nombre del autor</b> .....	4
<b>3. Denominación de la modalidad de práctica</b> .....	4
<b>4. Selección de la empresa</b> .....	5
4.1 Mapa de ubicación .....	5
4.2 Reseña histórica .....	6
4.3 Organigrama .....	8
4.4 Matriz DOFA .....	9
<b>5. Diagnóstico del área de interés del estudio</b> .....	11
<b>6. Objetivo general y objetivos específicos</b> .....	14
6.1 Objetivo general .....	14
6.2 Objetivos específicos .....	15
<b>7. Justificación</b> .....	15
7.1 Teórica .....	15
7.2 Metodológica .....	16
7.3 Práctica .....	16
<b>8. Marco conceptual</b> .....	17
8.1 Definición de Procedimiento .....	18
8.2 Definición de Proceso.....	18
8.3 Definición manual de procedimientos .....	19
8.4 Gráfica de Flujo de procesos.....	21
8.5 Definición de control interno.....	23
8.6 Definición de tesorería.....	24
8.7 Definición de recibo de caja comprobante de ingreso .....	26
8.8 Definición de comprobante de egreso.....	27
8.9 Definición de cheque .....	28
8.10 Definición de bancos .....	29
8.11 Definición de conciliación bancaria.....	30
<b>9. Descripción metodológica</b> .....	31
9.1 Tipo de estudio .....	32
9.2 Método de investigación .....	32

<b>9.3 Fuentes</b> .....	32
<b>9.4 Técnicas</b> .....	33
<b>9.5 Instrumentos a utilizar</b> .....	33
<b>10. Resultados del análisis de información</b> .....	34
<b>11. Presentación de la propuesta del manual de procedimientos para el manejo de la información contable.</b> .....	35
<b>Políticas</b> .....	38
<b>12. Conclusiones</b> .....	42
<b>13. Recomendaciones</b> .....	43
<b>ANEXOS</b> .....	45
<b>Anexo 1: Manual de procedimientos</b> .....	45
<b>Anexo 2: Registro anecdótico</b> .....	50
<b>Bibliografía</b> .....	51

### **1. Título de la propuesta**

Manual de procedimientos e instructivo de control para el área de tesorería de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS.

### **2. Nombre del autor**

Diana Carolina Hernández Muñoz

### **3. Denominación de la modalidad de práctica**

La práctica está realizada bajo una modalidad de práctica social, denominada así porque el estudiante presta un servicio social a la organización empresarial, no hay apoyo de sostenimiento, no hay contrato de aprendizaje. Los horarios son flexibles. Se protocoliza a través de un convenio de práctica entre la FUMLAM y la Agencia de Práctica

Convenio es el acuerdo pactado entre la Universidad - organización con el objetivo de complementar la formación académica - experiencial requerida en el proceso de práctica.

El Procedimiento para la elaboración del Convenio se da una vez se haya realizado la escogencia de la agencia de práctica y ésta haya dado su aprobación, el estudiante deberá informar a la coordinación de prácticas, para efectos de elaborar el convenio, los siguientes datos:

- a) El nombre de la agencia de práctica
- b) Nombre del representante legal
- c) Número de la cédula de ciudadanía del representante legal

- d) Tiempo estimado para la práctica, donde se consignará además la fecha de inicio y de terminación de la misma.
- e) Modalidad de contratación en la agencia de práctica.
- f) Reclamar a los cinco (5) días hábiles siguientes el convenio en la secretaría del programa, para hacerlo firmar del representante legal de la agencia de práctica y devolverlo para la respectiva firma del Rector de la FUNLAM.
- g) Posteriormente reclamar una fotocopia del convenio y hacerla llegar a la agencia de práctica. El cumplimiento de estos requisitos es indispensable para la firma del Convenio.

#### **4. Selección de la empresa**

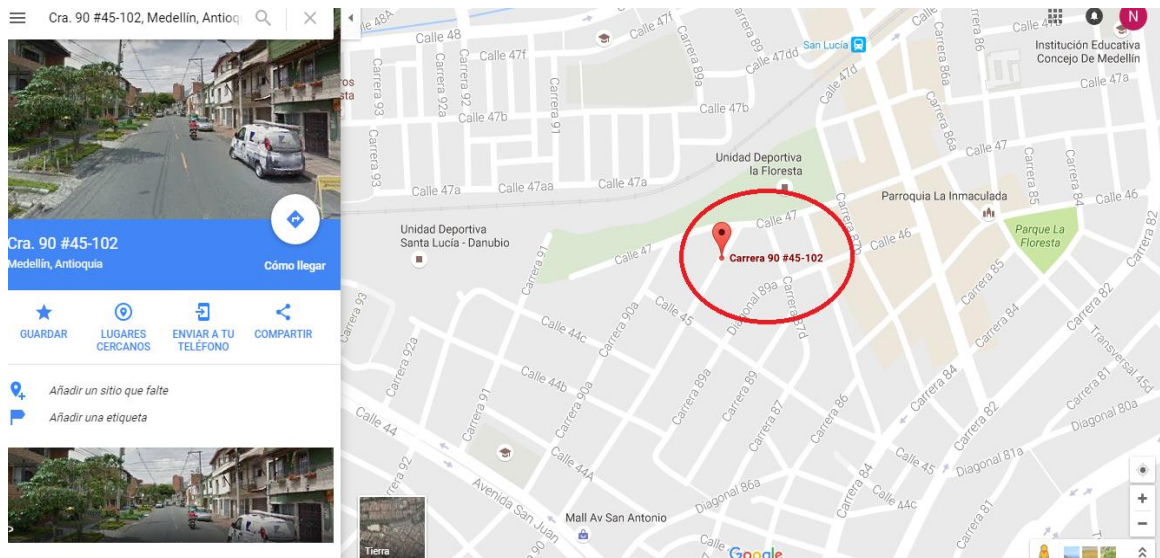
En la construcción de toda reseña histórica se pretende contar una serie de aspectos necesarios para brindar información de cada empresa, definiendo el sector en el que desarrolla las actividades, el objeto social, el origen de su creación y los objetivos que la impulsaron, los productos y servicios que ofrece y los cambios que ha ido experimentado a lo largo del tiempo como sus retos y avances.

La Razón social de la empresa escogida para desarrollar la práctica es Asfaltadora Antioqueña S.A.S, con número de identificación tributario NIT: 900.170.148-4, la cual tiene un capital privado, con único dueño y no posee socios; la empresa está constituida con un capital suscrito y pagado por valor de \$317.500.000.

##### **4.1 Mapa de ubicación**

La empresa tiene su domicilio en el departamento de Antioquia, municipio de Medellín en el barrio la América y su dirección es Carrera 90 A 45 102 y su número de contacto es 448 -37- 33.

**Figura 1 Ubicación**



ta: tomado de (google maps, 2015)

## 4.2 Reseña histórica

Asfaltadora Antioqueña SAS es una empresa ubicada en el sector de la construcción de la ciudad de Medellín dedicada a brindar soporte técnico y logístico en obras civiles, además de pavimentación de vías, movimiento de tierra, transporte de materiales, maquinaria, entre otras.

La empresa ha seguido todo un legado hereditario de conocimiento, enseñanzas y experiencia en cuanto a este mercado, ha estado presente durante más de 25 años en el

desarrollo de grandes obras del departamento antioqueño, lo cual la convierte en parte importante de su historia.

La empresa inició labores en el año 1990 como ASFLATADORA Y CONSTRUCTORA ANTIOQUEÑA EU; fundada por el señor Bernardo Duque Restrepo quien después de varios años de experiencia en el sector de la construcción, tomo la decisión de crear su propia empresa la cual constaba de 3 máquinas y 5 empleados.

Esta empresa forjó su camino día a día, creció y se consolidó por más de 17 años como una empresa reconocida en el sector con metas y aspiraciones muy altas.

La empresa ACA EU en el año 2007 tuvo un descenso en sus rendimientos y utilidades por malos manejos administrativos y falta de control, al tener costos más altos que sus propias utilidades y al tener pasivos que no era posible cubrir con su operación.

El señor Bernardo Duque Restrepo se hizo responsable de sus obligaciones y tuvo que cerrar la empresa por quiebra; los activos que le quedaron se los vendió a su hijo Juan Felipe Duque Cárdenas, quien estuvo a su lado en el transcurso de la empresa y decidió empezar con esta nuevamente cambiándole el nombre y modelo societario y hoy en día es llamada ASFALTADORA ANTIOQUENA SAS (AA).

La empresa Asfaltadora Antioqueña SAS inició labores en el año 2008 desarrollando las mismas funciones comerciales que hacia antiguamente la otra empresa, pero incursionó en nuevas actividades y servicios que han hecho que en estos 8 años la empresa crezca y se mantenga de manera sostenible.

Asfaltadora cuenta con un buen nivel de liderazgo logrado por su esfuerzo, cumplimiento y responsabilidad. Se ha especializado por brindar excelentes precios, asesoría oportuna y óptimo cumplimiento de sus contratos, además ayuda a la conservación del medio ambiente y el cuidado de los diferentes recursos naturales, optimizando la instalación de los materiales.

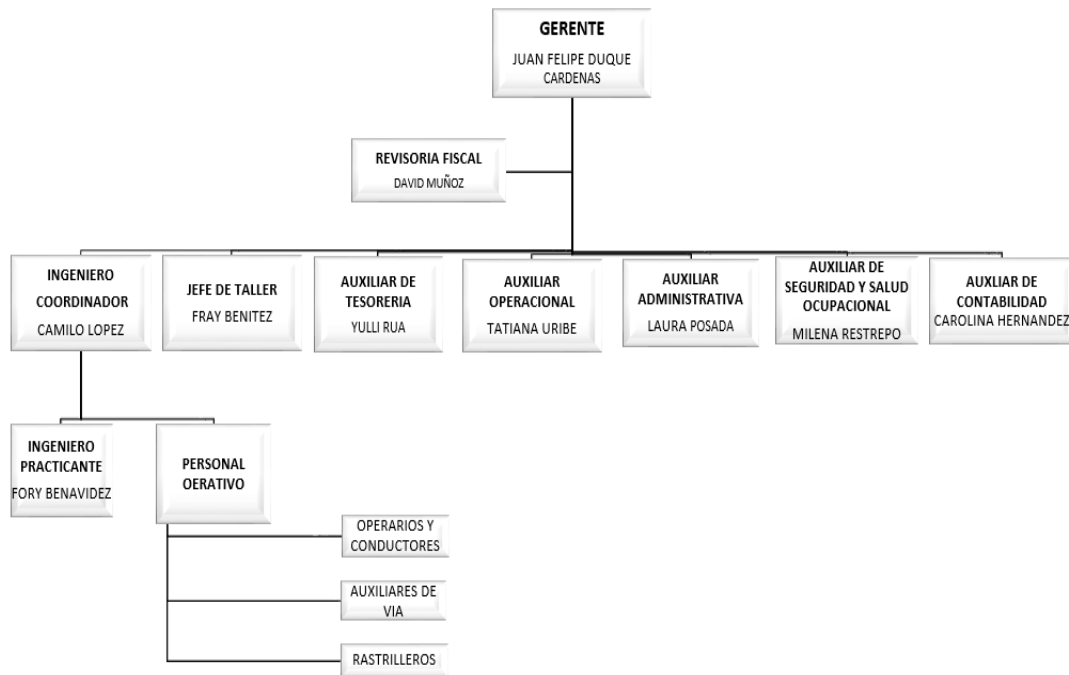
La empresa tiene vinculados excelentes trabajadores, valiosas familias entre ellos padres, hijos, hermanos y primos, día a día han ido forjando y creando una gran imagen corporativa a base de fe, tenacidad, dedicación y perseverancia, que han permitido para esta empresa, su sostenibilidad a través del tiempo, y crecimiento rentable.

La empresa carece de procesos administrativos parte importante para la planeación, organización, ejecución y control. Al no tener una estructura organizacional definida no cuenta con una misión, visión, manual de funciones, valores corporativos, ni manual de procedimientos.

A continuación se muestra organigrama de la empresa:

### **4.3 Organigrama**

**Figura 2 Organigrama Asfaltadora Antioqueña SAS**



Nota: elaboración propia

El diagnóstico organizacional que se realizó a empresa Asfaltadora evaluó factores internos y externos que sirven para implementar planes de acción, realizando seguimiento a las debilidades de la empresa y así convertirlas en fortalezas; ayuda a mejorar continuamente los aspectos fuertes que han ayudado a que ésta se mantenga en el tiempo ofreciendo un servicio de buena calidad.

#### 4.4 Matriz DOFA

**Tabla 1 Matriz DOFA Asfaltadora Antioqueña SAS**

	Negativo	Positivo
	Debilidades	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no cuenta con personal cualificado para ejercer las funciones en las diferentes áreas, muchos de estos lo hacen empíricamente.</li> <li>La empresa no ofrece capacitación a los empleados nuevos, los cuales al no tener el debido entrenamiento se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tiene credibilidad por su buen servicio, es responsable con las obras en cuanto al tiempo de entrega y valor económico.</li> <li>La empresa tiene amplia experiencia en el sector de la ingeniería civil.</li> <li>La empresa cuenta con una historia</li> </ul>

<b>Control interno</b>	<p>accidenta con más facilidad, atrasa los procesos, aumenta los gastos y costos y se demora más realizar sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe crear e implementar manuales de funciones y procedimientos con el fin de mejorar los aspectos negativos de la organización hacer seguimiento y control y mejorar las posibles fallas.</li> <li>• La empresa no tiene creada una misión, visión ni valores corporativos aspectos básicos y fundamentales en la creación de cualquier empresa.</li> <li>• La empresa posee fallas en el área de tesorería, al no tener estructurado un manual que evidencie sus funciones y que las controle para disminuir fallas y reprocesos que afectan otras áreas.</li> </ul>	<p>crediticia buena que le abre las puertas a nuevos créditos para financiar proyectos en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos suficientes para el desarrollo de las actividades y alcance de los objetivos planteados.</li> </ul>
<b>Control externo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Altos precios en materiales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Altos precios en materiales.</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Demanda de los servicios en la ingeniería civil.</li> <li>• Inversión social del estado.</li> </ul>

**Nota:** elaboración propia. La DOFA se construyó teniendo en cuenta factores internos y externos para implementar posteriormente un plan de acción.

#### 4.5 Origen de la idea

La idea de realizar el manual de procedimientos para el área de tesorería, surge de la necesidad que tiene la compañía de documentar todos sus procedimientos, dicho requerimiento fue expresado por la señora Natalia Muñoz Pérez la cual se desempeña como contadora de la empresa y será también el apoyo para lograr el objetivo de este trabajo de práctica.

## 5. Diagnóstico del área de interés del estudio

Con el fin de determinar cuál es el área de interés de estudio es necesario tener en cuenta e identificar las diferentes variables a tratar en este trabajo, como lo son el control, manual de procedimiento y área de tesorería, todo esto a nivel estructural y organizacional, mostrando su incidencia en el sistema contable de la empresa.

La empresa Asfaltadora Antioqueña SAS tiene alrededor de 50 empleados de los cuales 6 trabajan en el área administrativa, contando con tres auxiliares entre ellos dos administrativos y uno contable, un encargado de la seguridad ocupacional, una secretaria de gerencia y un administrador.

También se tienen vinculados 2 ingenieros civiles encargados de las diferentes obras distribuidas en toda la ciudad y lugares aledaños, de igual forma 5 personas que se encargan del mantenimiento y reparación de todas las máquinas y vehículos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades contratadas y aproximadamente 36 empleados que se suman a la parte operacional de la empresa entre ellos, conductores de las diferentes máquinas y auxiliares de vías.

Toda empresa debe considerar que el personal es el activo que más valor tiene dentro de ésta y su vinculación debe ser un proceso claramente definido, especificando los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de personas idóneas y con la experiencia necesaria para cada cargo.

Para las empresas es importante contratar el personal idóneo y capacitado para ejercer las funciones y procedimientos en cada área, esto garantiza la capacidad de hacer las cosas de forma correcta, y con los conocimientos requeridos para cada labor.

Al tener en un área de la empresa personal no calificado y no capacitado para desarrollar las actividades genera reprocesos, sobrecostos, pérdidas, y un ambiente laboral inconforme.

Asfaltadora Antioqueña SAS no cuenta con políticas de contratación, no se tiene definidos los cargos ni los perfiles de cada área, no exige condiciones de formación ni experiencia, ni tampoco aspectos de personalidad, no se tiene definida la remuneración a pagar a cada empleado o persona contratada; factores importantes para determinar las competencias, condiciones y aptitudes de las personas contratadas.

La empresa contrata el personal que viene sugerido por conocidos, amigos o personas ya contratadas, pero sin hacer algún proceso de selección; el empleador solo necesita que la persona a contratar tenga los conocimientos básicos de dicho cargo sin que ninguna de las partes garantice eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

Sumado a esto la empresa no brinda capacitación a las personas contratadas no hay una debida entrega de puestos de trabajo, no se tienen definidas las funciones a desarrollar las cuales son variables dependiendo de las exigencias del empleador y estas deben ser aceptadas sin ningún conocimiento o explicación.

En la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS se evidencia que aparte de no tener definida una política de contratación del personal, no se han definido las funciones de las áreas internas de esta.

Las funciones de cada cargo se han establecido en el día a día y de acuerdo a las necesidades que surgen, pero ninguna de estas se hace de manera óptima, puesto que resultan ser más mecánicas o porque simplemente se han acogido como mal vicio.

Se evidencia en la empresa la ausencia de políticas y manuales de procesos y procedimientos, aspecto que afecta significativamente cada área de la empresa y el cumplimiento de las funciones desarrolladas por el personal encargado.

En la actualidad la compañía cuenta con un área de Tesorería, la cual cumple el objetivo específico de gestionar los recursos desde y hacia la empresa.

Analizando el proceso que se lleva a cabo para el recaudo y pago de y hacia terceros, se evidencian los siguientes riesgos:

1. La empresa carece de manuales de procedimientos que permitan conocer los objetivos específicos de cada área. En consecuencia, no se tiene un manual de procedimientos para el área de Tesorería
2. No se posee adecuada información entre las áreas que inciden en la gestión de Tesorería, lo que genera errores y reprocesos.
3. El área carece de directrices formales que permitan llevar a cabo los pagos de manera eficaz y oportuna.
4. En la actualidad el área de tesorería realiza gestión de recursos no sólo de hechos económicos propios de la empresa, sino también de la gerencia, lo que ocasiona dispersión en el cumplimiento de las tareas propias de la compañía y del área.
5. No existe proceso de control interno ni manuales para las diferentes áreas.
6. La empresa no cuenta con una plan de formación para el equipo de trabajo y un plan de evaluación del desempeño, lo que ocasiona que las personas encargadas de las áreas, desconozcan cuál es su curva de aprendizaje, en su rol específico y a nivel general como parte de un equipo de trabajado interdisciplinario.

En el día a día los procesos del área de tesorería afectan considerablemente la contabilidad de la empresa por los siguientes motivos:

- Los pagos que se realizan se hacen en ocasiones sin tener su respectivo soporte contable.
- Las facturas canceladas no pasan por el área de contabilidad para hacerle su respectiva causación, en ocasiones llegan al área de contable con fecha del mes

anterior y con el mes contable cerrado lo cual genera reprocesos para su contabilización.

- Existen facturas que se cancelan sin hacerle las deducciones pertinentes de retención en la fuente, esto sucede ya que no pasan primero por la persona encargada de contabilidad para su revisión.
- En ocasiones se hacen pagos con soportes que no cumplen como factura legal, al no expresar fecha, número de factura, Nit y dirección.
- Los pagos que son aprobados y son pasados para su cancelación en ocasiones quedan estancados sin ser anunciados a los proveedores, y son pasados a contabilidad después de pasado el mes en que hizo el cheque.
- El área de tesorería es la única que maneja las cuentas de los bancos que existen en la empresa, y finalizado el mes se tienen problemas de oportunidad para acceder a los extractos bancarios.
- Los pagos que se hacen a los bancos por los clientes muchas veces quedan sin ser identificadas las facturas canceladas por malos manejos.

Se considera que es necesario crear y controlar el manual de procedimientos para el área de tesorería ya que es importante dar a conocer a todo el personal vinculado los objetivos de este, su responsabilidad frente a las funciones y cumplimiento de las políticas internas y a poder disminuir los riesgos y fallas que se presentan.

Es importante que la empresa adopte este manual de procedimientos no solo en la tesorería si no en las diferentes áreas que se tienen permitiendo mejorar cada uno de los procesos realizados.

## **6. Objetivo general y objetivos específicos**

### **6.1 Objetivo general**

Proponer un Manual de procedimientos para el área de tesorería de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS que sirva como instrumento de apoyo en la parte

organizacional y funcional garantizando de manera eficiente las actividades de manejo y desembolso de fondos y que ayuden al mejoramiento de la información contable.

## **6.2 Objetivos específicos**

- Identificar las actividades que se realizan en el área de tesorería de la empresa con el fin de saber cuáles son los procedimientos que se están ejecutando inadecuadamente.
- Analizar las fallas que se presentan en el desarrollo de las actividades del área de tesorería por falta de un manual de procedimientos.
- Presentar la propuesta de un manual de procedimientos adecuado para el área de tesorería que garantice la corrección de los procedimientos mal ejecutados y se disminuyan las fallas.
- Describir cuales deben ser los procedimientos realizados por el área de tesorería con el fin de que la información sea más eficiente, oportuna y responsable.
- Sugerir políticas de control que sean implementadas en el área de tesorería soportando y mejorando los procesos realizados ayudando en el proceso de selección de personas idóneas y capacitadas para los cargos de la empresa.

## **7. Justificación**

### **7.1 Teórica**

La construcción de un manual de procedimientos en el área de tesorería es de suma importancia y aporta a los conocimientos contables ya que si se tiene bien definida esta área los elementos de control serán más adecuados.

Se debe tener claridad que la tesorería es la encargada de gestionar todas aquellas actividades o procedimientos relacionados con las operaciones monetarias, rubro que es de gran cuidado y control al interior de la empresa.

Un desarrollo eficiente en los procedimientos ejecutados da paso a que el control ejercido por los revisores fiscales y auditores externos sea óptimo; para la empresa es importante crear, diseñar e implementar un sistema de control elaborando procedimientos y funciones que son fundamentales para desarrollar adecuadamente las actividades.

Un control específico en los procedimientos servirá como instrumento para garantizar que la organización desarrolle eficiente su gestión y el cumplimiento de las funciones del área de tesorería; además de definir las políticas de control a desarrollar con el fin de ejecutar normas y procedimientos necesarios y así salvaguardar los recursos financieros de la empresa.

## **7.2 Metodológica**

La construcción de este trabajo le aporta al ejercicio profesional contable en la medida que ayude a otros profesionales a que se motiven y acojan la iniciativa de construcción de un manual de procedimientos y así tomar las medidas correctivas necesarias para cada empresa.

Es claro que un área de la empresa es diferente a otra al tener funciones y procesos específicos, pero este manual de procedimientos puede servir para ser replicado en otras áreas siguiendo las especificaciones de cada una, logrando así un mejoramiento de gestión ya que se desarrollan estrategias comunes y competencias administrativas que se repercuten también en otras empresas.

## **7.3 Práctica**

El presente trabajo pretende contribuir al proceso formativo integral, impactando en tres ejes principales: Universidad, empresa y sociedad.

La realización de este trabajo aportará a la empresa en la medida que la construcción del manual de procedimientos sirva como instrumento de control y permita identificar las falencias que se presentan en los procesos desarrollados por el área de tesorería, además de estructurar una metodología eficiente en la administración de los fondos e implementar herramienta de mejoramiento continuo.

Impactará a la universidad de manera positiva, ya que está logrando a través de los convenios que se hace con las empresas cumplir con los planes de desarrollo para una futura acreditación al cumplir con su currículo educativo.

También es un instrumento para que la universidad evalúe y verifique en la práctica el proceso formativo de la comunidad estudiantil con el desarrollo de cada trabajo y así generar nuevas y enriquecedoras experiencias de aprendizaje.

Por último, la presente práctica también aporta de manera directa lo social, ya que la construcción y correcto manejo del manual de procedimientos en el área de tesorería permite que los recursos financieros estén debidamente controlados y así la empresa permanezca en el tiempo, factor especial para la sociedad ya que generara empleo además de ser prestador de servicios en el campo laboral.

## **8. Marco conceptual**

Para un mayor entendimiento del presente trabajo es importante definir todas las variables que lo comprenden que son motivo de análisis y que conllevan al principal

motivo de éste que es la creación de un manual de procedimientos e instructivo de control para el área de tesorería de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS.

**8.1 Definición de Procedimiento:** según (Beltrán, 2014. pág3) define procedimiento como “Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas”.

**8.2 Definición de Proceso:**

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. (*Beltran, 2014. pag3*)

Estos dos términos son importantes y necesarios en toda empresa ya que hacen parte del control interno de ésta, se deben de tener establecidos y documentados con el fin de soportar las funciones y tareas desarrolladas por las personas de cada área.

Cabe resaltar que los procedimientos son diferentes a los procesos; el procedimiento es importante ya que define de manera ordena los pasos de una tarea que se pretende realizar además de las funciones y los responsables de dicha operación; por el contrario

los procesos se definen como acciones interrelacionadas que se ejecutan para obtener un resultado específico.





Según la norma *ISO 9000*, afirma “un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede, usted tiene un procedimiento.”

### **8.3 Definición manual de procedimientos:** un manual de procedimientos según

(Beltran, 2014. Pag3) Se define como

un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

**F**

Datos de Control		
<b>Copia asignada a:</b>	<b>Fecha de implantación:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Versión:</b>	
	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-DO-00</b>
	<b>Nombre del Procedimiento</b>	Fecha: 10/05/2004
		Versión:
Unidad Administrativa: Dirección General de ...		Área Responsable: Dirección de ....
<p><b>1.1 Propósito del procedimiento.</b></p> <p><b>1.2 Alcance.</b></p>		
	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-DO-00</b>
	<b>Nombre del Procedimiento</b>	Fecha: 10/05/2004
		Versión:
Unidad Administrativa: Dirección General de ...		Área Responsable: Dirección de ....
<b>Políticas y Lineamientos</b>		
	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-DO-00</b>
	<b>Nombre del Procedimiento</b>	Fecha: 10/05/2004
		Versión:
Unidad Administrativa: Dirección General de ...		Área Responsable: Dirección de ....
<b>Diagrama de Flujo</b>		
	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-DO-00</b>
	<b>Nombre del Procedimiento</b>	Fecha: 10/05/2004
		Versión:
Unidad Administrativa: Dirección General de ...		Área Responsable: Dirección de ....
<b>Formatos e Instructivos</b>		

**a**

**I de procedimientos**

Tomado de: guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos (pág. 36)

Las ventajas de tener manual de procedimientos en una compañía planteadas por (Sanchez, 2005. Pag9) son:


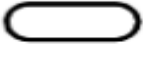





- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

**8.4 Gráfica de Flujo de procesos:** La grafica de flujo de procesos, también es nombrada como flujograma, según (Mejia Quijano, 2006. Pag61) el flujograma “representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento”.

Para la elaboración de un flujograma es necesario primero conocer el procedimiento que se va a realizar, tener claridad de como se va a desarrollar el proceso y las actividades en forma secuencial y ordenada.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso por ejemplo, el pago a proveedores inicia con la recepción de las facturas, verificación de fechas y legalidad del documento, se procede a hacerle las deducciones de impuestos pertinentes, luego se causa la factura, y posterior al tiempo de vencimiento se aprueba el pago por contabilidad, con la realización del respectivo egreso y se pasa a tesorería para su cancelación.

## F

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	EMPLEADO RESPONSABLE - DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR ACTIVIDADES	DE Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	DE Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.

## S

### ímbolos flujogramas

Nota: Tomada de (Beltran,2014. Pag6)

Normalmente el flujograma se utiliza para que los procesos se entiendan de manera más fácil y como instrumento de mejorar en el área necesitada;

**8.5 Definición de control interno:** el control interno se define como

Un proceso realizado por los directores, administradores, u otro personal de una entidad encargado, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: se orienta a los objetivos básicos de negocios de la entidad, como objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- Confiabilidad de la información financiera: se relación con la preparación de estados financieros confiables, estados financieros intermedios y datos financieros derivados de cada uno de los estados, tales como ganancias obtenidas informadas públicamente.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta a entidad. (*Mantilla B Samuel, 2005. Pag7*)

Mostrando su importancia; (*Mantilla b Samuel, 2005. Pag7*) dice que

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras

consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo de camino.

El control interno es un mecanismo propuesto por la organización con el fin de controlar, supervisar y corregir todos los planes de acción y cumplir de manera eficaz con los objetivos propuestos, analizando las fallas presentadas y sugiriendo correctivos que permitan que la empresa cada día crezca y mejore en cuando a las funciones y tareas realizadas por las personas que hacen parte de esta.

Cuando las empresas son pequeñas y de pocos empleados hacen caso omiso a la aplicación de este factor en su organización, ya que se puede analizar que éstas no tienen adoptadas políticas internas las cuales deben ser creadas en el proceso administrativo al seguir los componentes de planeación, organización, dirección y control.

Muchas empresas evaden mecanismos internos necesarios como los manuales de procesos y procedimientos, la creación y documentación de funciones ejecutadas por cada área, desembocando con esto una serie de fallas y reprocesos a la hora de desarrollar las actividades diarias y errores de índole humano al no tener claras cuáles son los pasos a seguir y la manera de mitigar dichos errores.

**8.6 Definición de tesorería:** es una de las áreas más relevante que tiene toda empresa la cual requiere especial cuidado y control ya que es la encargada de manejar el flujo monetario que se tenga ya sea en bancos o caja general.

Básicamente la persona encargada del área de tesorería se encarga de gestionar el dinero que se recibe de los clientes producto de las actividades o servicios prestados por la empresa, y de igual forma cancelar todas las obligaciones que tiene la misma a los proveedores y entidades financieras que ayudan a financiar día a día la operación del negocio.

*(Promove consultoría e formación slne, 2012. Pág.29)* ratifica que

Es importante llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, se conseguirá que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios.

Sumado a esto expresa que cuando se implanta un sistema de gestión de tesorería hay que tener presente que éste siempre:

- Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad.
- Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de ésta.
- Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando para cada uno de ellos la información más relevante.
- Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que podemos optar.
- Debe servir para anticiparse a los pagos que tenemos pendientes.
- Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.

Como aspecto a resaltar la tesorería es una área que va muy de la mano con la contabilidad, se apoya una a la otra, brindando información y soporte con el fin de que el sistema contable de la empresa se realice de manera eficiente y que la contabilidad pueda cumplir con su objeto que es dar información contable confiables, oportuna y fidedigna y siempre apoyándose de los principios contables.

Concluyendo se puede definir la tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos; esta es un área de la empresa que se encarga del cobro y pago de dinero que se debe a los proveedores o entidades financieras o el dinero que recibe productos de las actividades y servicios prestados por la empresa.

Teniendo claro lo que es la tesorería y la importancia que tiene esta dentro de la empresa es necesario para un mejor entendimiento definir varios conceptos que hacen parte de la gestión diaria de esta área y de la contabilidad los cuales se expresaran a continuación:

Todos los conceptos a continuación fueron tomados del libro *Contabilidad general. Enfoque práctico con las aplicaciones informáticas. Díaz Hernando Moreno (2006)*.

**8.7 Definición de recibo de caja comprobante de ingreso:** (Díaz H, 2016. Pág.272)  
define que este comprobante

Se utiliza para dar ingreso a caja de todos los dineros recaudados por cualquier concepto, ya sea en dinero efectivo, cheques o comprobantes de venta con tarjetas débito y crédito. Este documento, para efectos de control, debe elaborarse en original y copia. El original deberá ser entregado al cliente o persona que efectúe el pago y la copia queda para el registro en contabilidad.

Es de suma importancia resaltar que para la realización de los recibos de caja se debe realizar constante monitoreo del dinero que ingresa diariamente a los bancos de la empresa, con el fin de que estos se realicen en el día a día y poder descargar a la mayor brevedad las facturas de los clientes canceladas e ir saneando la cartera.

De igual forma se debe tener claridad del cliente y número de facturas del dinero que ingresa a los bancos con el fin de realizar una completa verificación de estos y proceder a liquidar las facturas canceladas aplicándole las deducciones de ley pertinentes y así realizar una correcta presentación de medios magnético.

Para concluir se debe tener presente siempre que la información brindada a las demás áreas de la empresa de los pagos anunciados por los clientes y la comunicación que se tiene con este al momento de realizar el cobro de cartera debe hacerse llegar a tesorería y contabilidad que si bien es claro son las personas encargadas de identificación y liquidación de facturas.

### **8.8 Definición de comprobante de egreso:** (*Díaz H, 2016. Pág273*) dice que

Estos comprobantes se utilizan como prueba de los desembolsos o pagos a favor de terceros. Como medida de seguridad y por control interno es aconsejable que todos los desembolsos se efectúen con cheque. Se recomienda que en ningún caso se efectúen desembolsos en efectivo, con excepción de los pagos de menor cuantía, para los cuales se utilizará la caja menor.

A estos comprobantes deberán anexarse los soportes que justifiquen dicho pago; por ejemplo: facturas, cuentas de cobro, copias de contratos, pagarés, etcétera, debidamente cancelados con un sello de pagado.

Por lo general se elabora en original y dos copias así:

- Original para contabilidad.
- Primera copia para el consecutivo.
- Segunda copia para el beneficiario del pago. La persona que recibe el pago deberá firmar el original del comprobante con su correspondiente identificación.

La realización de un comprobante de egreso siempre viene después de que es aprobado algún pago a un proveedor, una obligación financiera o demás gastos y costos que se dan en el transcurso de cada mes con el fin de cumplir con el objeto social de la empresa.

Estos deben realizarse en el día a día de forma cronológica y ordenada, debe guardar coincidencia entre la numeración y fechas de los pagos; siempre se debe realizar con anterioridad al pago el cual se dan en dos formas diferentes una por transferencia bancaria a través de las sucursales virtuales de la empresa y dos en cheque posteriormente cruzado con el fin de evitar pérdidas y robos por parte de terceros.

Es importante aclarar que todo pago saliente realizado por la empresa debe tener adjunto un soporte contable que valide las transacciones y lo que no sirve como soporte legal o no se tiene se llevara a un gasto no deducible al no cumplir con los reglamentos impuestos por la ley al no generar renta.

### **8.9 Definición de cheque:** según (*Díaz H, 2016. Pág280*)

Es un título valor, una orden incondicional de pago, dada por un girador (librador) contra un banco, de pagar una suma de dinero a favor de una persona determinada o el portador. El cheque será siempre pagadero a la vista, es decir, no requiere fecha.

Los cheques normalmente se usan en las empresas para dar cumplimiento a las obligaciones que tiene con sus respectivos proveedores o para dar lugar al pago de diversos gastos producto de su operación.

Existen empresas que manejan como medio de pago los cheques; éstos son suministrados por el banco donde se encuentre vinculada la empresa, está entrega una chequera con el fin de que cada que se vaya a cancelar una obligación se diligencie de forma clara y sin enmendaduras dicho formato el cual será cambiado en dicho banco.

Es de suma importancia tener claridad que un cheque es dinero al portador, se debe tener control y vigilancia de estos, los cuales deben permanecer custodiados y guardados en caja fuerte.

También es importante dar anuncio a la empresa a la cual se le espera pagar dicha obligación ya que este medio de pago es muy vulnerable y se le puede dar mal uso, de igual forma es recomendable colocarle a los cheques sellos restrictivos como páguese al primer beneficiario o cruzarlo con el fin de que no se tengan pérdidas.

#### **8.10 Definición de bancos:** *(Díaz H, 2016. Pág93)*

Esta cuenta registra el valor de los depósitos constituidos por el ente económico en moneda nacional y extranjera, en bancos del país y del exterior. Para el caso de las

cuentas corrientes bancarias radicadas en el exterior, se debe efectuar la conversión a la tasa de cambio representativa del mercado al cierre del período.

Los débitos son comisiones por transferencia del dinero, interés por préstamos, cheques devueltos consignados, pagos de servicios, abono al préstamo del banco y los créditos son intereses recibidos sobre inversiones, dividendos recibidos, consignación de clientes, préstamos bancarios.

Los bancos registran el valor que entra del pago de los diferentes clientes producto de los servicios prestados por la empresa, también las entidades financieras con las que se tienen créditos hacen sus desembolsos los cuales serán utilizados para cumplir de manera óptima con las respectivas obligaciones que se tengan.

Las empresas deben escoger los bancos con los cuales van a tener vinculación, los cuales prestaran servicios y darán algunos beneficios como pagos de nómina para empleados y sucursales virtuales por donde se harán todas las transferencias electrónicas de manera más rápida ayudando a que la empresa cumpla con sus obligaciones de manera más eficiente.

**8.11 Definición de conciliación bancaria:** (Granados I, Latorre L, Ramírez E. SF. Pag161) Dice que la conciliación bancaria es:

La confrontación que se hace entre el estado de cuenta corriente que envía el banco (extracto) y el libro auxiliar de bancos para establecer las posibilidades de diferencias en los registros de operaciones para:

- Establecer responsabilidades

- Corregir errores u omisiones

El área de contabilidad de las empresas llevan libros auxiliares donde se registran detalladamente y en forma cronológica todos los movimientos de las diferentes cuentas bancarias, indicando consignaciones, cheques, notas débito y crédito, con la realización de su respectivo egreso.

La empresa al finalizar cada mes recibe del banco un extracto para su respectiva conciliación en los libros de contabilidad, inicialmente se procede a realizar la verificación de los dineros que han entrado a cada banco, y debe coincidir los saldos en bancos con los respectivos recibos de caja elaborados previamente.

Luego se verifican si las consignaciones Realizadas a terceros o transferencias bancarias efectuadas durante el mes, coinciden con los respectivos egresos y libros auxiliares.

Por último se pueden presentar consignaciones no registradas por el banco y ellas serían partidas conciliatorias las cuales se verifican iniciando mes, ya que deben coincidir con las partidas conciliatorias del mes anterior y se debe dejar nota especificando cuáles quedarán por conciliar al mes siguientes.

## **9. Descripción metodológica**

Para poder llevar a cabo el objetivo de diseñar el manual de procedimientos es necesario sintetizar métodos, pautas y técnicas que ayuden a su implementación para lograr resultados óptimos. Igualmente se requiere que contenga método investigativo que ayude a reunir información que sirva como fundamento para la realización del manual.

**9.1 Tipo de estudio:** es descriptivo, con base en recolección y uso de información primaria, en este caso, información interna de la empresa suministrada por el gerente Juan Felipe Duque Cárdenas y del acta de creación y consolidación.

**9.2 Método de investigación:** inductivo puesto que en este caso es el método más acertado ya que permite argumentar de manera coherente, tal como se define a continuación:

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómeno o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares analizados. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigadas” (*Mendez Alvarez, 1990,p.125*).

Es decir se puede obtener información en cuatro pasos fundamentales como lo son por medio de la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; esto con el fin de lograr encontrar un hipótesis que brinde una solución y sirva de base para la elaboración del manual.

La recolección de información de la empresa suministrada por la Contadora Pública Natalia Pérez, con el fin de analizar cada uno de los objetivos propuestos.

**9.3 Fuentes:** Para el desarrollo de este manual de procedimientos el proceso a realizar sería inicialmente la elaboración de un diagnóstico general, en esta etapa se

tomara la fuente primaria para recopilar información al Revisor Fiscal de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS, David Muñoz quien en su labor ha dado informes de la ejecución de esta área y sus sugerencias para mitigar las fallas presentadas.

**9.4 Técnicas:** observación directa de los procedimientos y áreas objeto de análisis con el fin de determinar cuáles son las fallas que se presentan, realizando entrevistas a la señora Yuli Rúa que es la persona encargada del área de tesorería de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS, además al personal involucrado con la ejecución de las funciones desarrolladas pertenecientes al área administrativa.

Se realizarán reuniones semanales con el personal administrativo que consta de 8 personas; estos son los encargados del desarrollo de las actividades que conforman los variados procedimientos que se entrelazan con el área de tesorería; Además estas servirán para sensibilizarlos sobre las ventajas de la aplicación de un manual de procesos y creación de funciones de las áreas.

**9.5 Instrumentos a utilizar:** El investigador obtiene información a partir de un registro anecdótico; este instrumento consiste en observar al personal del área administrativa involucrado en los procesos y procedimientos realizados por el área de tesorería de la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS, donde se debe seleccionar, organizar y relacionar los datos referentes al problema y así saber dónde se debe atacar para contrarrestar las fallas. **Ver anexo al final.**

## **10. Resultados del análisis de información**

El manejo de los procesos realizados por el área tesorería de la empresa Asfaltadora antioqueña se encuentra a cargo de una sola persona, quien hace parte del grupo administrativo; se puede observar que esta persona tiene todos los recursos tecnológicos y de infraestructura para desarrollar sus labores sin embargo, no tiene establecido un manual de procedimientos que agrupe de manera estructurada los procesos que se realizan y que haga más ágil el desarrollo de sus actividades, además que sirva de guía y ayude a la adaptación de nuevos integrantes del proceso.

Esta persona lleva ejerciendo esta labor dentro de la compañía hace aproximadamente 9 años, en todo este tiempo no se ha definido un manual de funciones de ningún área y sumado a esto no recibe capacitación de los nuevos procesos que se van a desarrollar sino que simplemente son impuestos generando malos manejos a la hora de realizar las actividades.

Se evidencia que se hace indispensable la presencia de un manual de procedimientos en el desarrollo de las actividades de tesorería por ser esta un área vulnerable en la empresa ya que maneja todos los recursos financieros necesarios para desarrollar el objeto social y donde se realizan todos los pagos a proveedores, entidades financieras y demás terceros; además tiene la función de vigilar por el correcto recaudo del pago de los clientes.

Es importante recalcar que cada tarea o función tiene un procedimiento que es indispensable, pero también muy susceptible a errores o posibles modificaciones que se van dando en su ejecución diaria todo esto producto por malos manejos o falta de controles y supervisión en las tareas, por lo tanto, se hace necesario documentar todos estos procedimientos a través de un manual que ayude a las personas que trabajan en esta área y así evitar re-procesos futuros que la perjudican no solo a esta, sino las demás áreas que trabajan conjuntamente.

Un manual de procedimientos pretende dejar documentado una secuencia de pasos y actividades necesarias para la realización de una tarea específica, y así dejar una recopilación de instrucciones claras que ayuden al personal administrativo en dicha función.

Actualmente las actividades desarrolladas por el área de tesorería son:

<b>ÁREA DE TESORERÍA</b>	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Esta área se encarga de manejar el flujo monetario de la empresa; de la custodia y control del dinero que entra y sale producto de cumplimiento de su objeto social.	

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Auxiliar de tesorería
<b>DEPENDENCIA</b>	Administración
<b>NUMERO DE CARGOS</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bancos: Elaboración del flujo de efectivo mensual proyectado y real con control diario de saldos.</li> <li>2. Realizar los pagos a todos y cada uno de los empleados y proveedores, ya sea por transferencia y/o cheque (manejo de chequera)</li> <li>3. Informe de débitos bancarios para elaboración de egresos.</li> <li>4. Informe de pagos recibidos para registro de ingresos.</li> <li>5. Entrega de soportes de pagos a contabilidad.</li> <li>6. Reportes de saldo de bancos a gerencia</li> </ol>	

### **11. Presentación de la propuesta del manual de procedimientos para el manejo de la información contable.**

Las actividades que se desarrollan en el área de tesorería encontradas en la verificación de información no son las adecuadas y afectan significativamente los procesos de la empresa, por esta razón se recomienda seguir paso a paso las siguientes actividades como

propuesta de manual de procedimientos para su mejoramiento continuo; al final se puede visualizar anexo el formato propuesto.

Además de esto se adjuntan normas de control interno para el área de tesorería, que servirán de mucha ayuda para la custodia y control de los recursos financieros de la empresa.

El departamento de tesorería y contabilidad son departamentos que van de la mano, los procedimientos de uno afectan significativamente al otro, por eso deben trabajar conjuntamente y se espera que haya entre los dos buena comunicación, excelente trabajo en equipo y disposición de las personas encargadas de cada área.

El departamento de contabilidad debe ser el encargado de recibir todos los documentos y facturas soporte de las transacciones realizadas por tesorería; contabilidad debe hacer una minuciosa revisión de estos verificando que cumpla con todos los requisitos legales que se requieren para ser aceptados, además que cumpla con el pago de seguridad social para las personas independientes según los topes exigidos y que traiga adjunto la copia del Rut en caso de ser un cliente nuevo, de igual forma por ser una empresa constructora que se relacione su respectivo centro de costos.

Después de hacerse verificación de estos documentos se procederá a hacer la respectiva causación de costos o gastos, aplicando a cada factura las retenciones y deducciones debidas; el departamento de tesorería no está autorizado para pagar sin antes ser causado y aprobado por contabilidad.

El departamento de tesorería define la política de realizar los pagos los días viernes para lo que el departamento de contabilidad cada miércoles pasa un reporte de cuentas por

pagar al gerente de la empresa con el fin de coordinar pagos, donde se tiene en cuenta fechas de vencimiento, plazos dados por los proveedores y los cobros de cartera hechos.

Luego de la programación se hace una comparación de la documentación física vs los soportes que se tienen archivados; se organiza cada proveedor y las facturas a cancelar verificando con la persona encargada de tesorería los montos que se tienen disponibles en el banco para saber por que medio de pago se piensa pagar y se hace el respectivo egreso.

Para esta posible verificación el departamento de tesorería debe construir un flujo de caja que servirá para saber de forma más organizada cual es realmente el saldo que se tiene en los bancos y con el que cuenta la empresa; se alimenta con el dinero saliente y con el que ingresa producto del pago de los clientes; esto se hace con el fin de apoyar la toma de decisiones administrativamente y deberá ser compartido con al gerente y personal de contabilidad para tener claridad en día de pagos porque banco se piensa pagar.

Una vez descargadas las facturas del sistema, el departamento de tesorería recibe toda la documentación de parte de contabilidad con las firmas autorizadas y los egresos debidamente soportados; estos son separados de acuerdo a la forma de pago ya sea en efectivo o por transferencia.

Los pagos que van a ser cancelados por transferencia bancaria los organiza y sube a la plataforma del banco la persona encargada de tesorería para después ser aprobados por la administradora, de igual forma los pagos realizados a través de cheques bancarios deben llenar a nombre del proveedor, indicando el valor en números y letras, estos son pasados

también a la administradora para ser firmados y si es debido, cruzar el cheque para evitar problemas e inconvenientes en caso de su pérdida.

Cada pago que se realiza deberá ser anunciado a su respectiva empresa indicando el valor y facturas canceladas, además el horario en el que pueden reclamar los cheques los cuales serán entregados exigiendo sello y firma de la persona de la empresa autorizada.

Después de realizarse el pago por transferencia electrónica o cheque en su defecto, se debe adjuntar el soporte del banco o copia del cheque al egreso donde se indica el titular de la cuenta y el monto transferido o pagado; para después ser pasada a contabilidad para su respectiva revisión y aprobación, procediendo a archivarla de forma consecutiva y ordenada.

El departamento de tesorería es quién vigila los pagos que hacen los clientes, la persona encargada debe imprimir el primer día de la semana el extracto de los movimientos debito de los bancos Bancolombia y banco de Bogotá e identificar el cliente, numero de factura o cuenta de cobro del pagador y ser pasados al departamento de contabilidad a más tardar el día martes con el fin de que se hagan los recibos de caja en el día a día.

### **Políticas**

- Las facturas para la programación de pagos se reciben por parte del departamento de contabilidad hasta los días 28 de cada mes las cuales son causadas en el sistema contable.
- Todas las facturas deben ser pasadas, aprobadas y de tener la firma de autorización del gerente de la empresa.

- No se debe hacer ningún pago por el departamento de tesorería sin antes ser revisado y descargado por el departamento de contabilidad.
- En caso de que se tenga que realizar un pago antes del viernes se pide autorización al gerente de la empresa para después ser comunicado al departamento de contabilidad lo que se espera cancelar, este hace su respectiva causación del gasto-costos y el egreso.
- Todos los pagos deben ser revisados y aprobados antes de ser pagados por la administradora de la empresa.
- El departamento de tesorería debe pasar semanalmente al departamento de contabilidad un soporte con los movimientos del banco con el fin de hacer la respectiva conciliación.

#### **Normas de control interno del área de tesorería**

Comprenden las normas que serán necesarias para garantizar un control interno sólido y efectivo cuya implementación requiere responsabilidad de los niveles de dirección y gerencia así un adecuado manejo de las funciones y procedimientos desempeñados por las persona encargada del área de tesorería.

- **Unidad de caja en la tesorería:** Es el principio que se aplica en la tesorería para centralizar los recursos financieros permitiendo distribuir racionalmente los fondos y optimizar la liquidez, de igual forma racionalizar los fondos que se tengan disponibles.
- **Utilización del flujo de caja en la programación financiera:** Cada entidad debe elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos; este comprende acciones relacionadas con la gestión, control y evaluación de los flujos de

entradas y salidas de dinero para optimizar el movimiento de efectivo, y así identificar las necesidades de financiamiento en el corto plazo, como los posibles excedentes de caja.

- **Conciliaciones bancarias:** Es importante que los saldos contables de la cuenta bancos sean conciliados con los extractos bancarios; esto se hace una fecha determinada, para verificar y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.

La conciliación de saldos contables vs los bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por el área de tesorería han sido registradas adecuadamente en la contabilidad.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, debe ser efectuado por una persona que no esté vinculada con la recepción de fondos, transferencias y custodia de cheques, y/o, registro de operaciones. Le corresponde a la administración designar el responsable de dicha la revisión.

- **Medidas de seguridad para cheques, efectivo y título valores:** La empresa debe implementar medidas de seguridad que sean adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos y títulos valores. El manejo de cheques bancarios reduce el riesgo con respecto de la utilización de efectivo; sin embargo, existen también riesgos con el manejo de cheques al ser estos adulterados o extraviados.

- **Mecanismos de control para la seguridad y custodia de cheques:**

- ✓ Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
- ✓ Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.
- ✓ Para guardar los cheques y talonarios no utilizados se deben usar lugares con cerradura adecuadas.

- ✓ Registros de todos los cheques y cheques anulados, que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones.
  - ✓ Uso de sellos de páguese al primer beneficiario para evitar suplantaciones de identidad.
  - ✓ Cruce del cheque con el fin de evitar pérdida de dinero.
  - ✓ La tesorería al ser responsable en la custodia de fondos, cheques y títulos valores debe tener adecuadas instalaciones, muebles especiales y cajas fuerte, con el fin de guardar estos recelosamente.
- **Transferencia de fondos por medios electrónicos:** Toda transferencia de fondos por medios electrónicos debe ser sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad. La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera evitando el giro de cheques por montos significativos.

Es importante implementar controles adecuados, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas, cuyo acceso debe ser restringido y permitido solamente a las personas autorizadas igualmente que la confirmación de la transferencia electrónica de fondos deben ser verificadas y validadas por la persona encargada.

- **Uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo:** Las entidades que por razones de necesidad y eficiencia hayan establecido el uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo, deben implementar procedimientos para su manejo y control.

El fondo para pagos en efectivo es denominado también caja menor, su monto es variable y está destinado para atender gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos y se pueden implementarse por razones de agilidad y costo. Para el manejo y control de este fondo fijo caja menor debe elaborarse los procedimientos pertinentes teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- ✓ Justificación y autorización

- ✓ Indicación del tipo de gastos a cubrir.
- ✓ Definirse el monto máximo de lo pago y los niveles de autorización como el jefe responsable de la ejecución del gasto y al jefe responsable de la administración financiera o quien haga sus veces para autorizar la entrega de fondos.
- **Arqueos de fondos y valores:** Debe practicarse arqueos sorpresivos y frecuentes sobre la totalidad de fondos y valores bajo custodia para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva.
- ✓ Los arqueos de fondos y/o valores deben realizarse por lo menos 1 vez al mes, y así verificar su existencia física, al igual que su concordancia con los saldos contables.
- ✓ Todo el efectivo y valores deben contarse a la vez y en presencia de la persona responsable de su custodia, quedando soporte de este su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que le fueron devueltos en su totalidad
- ✓ Este arqueo conlleva la formulación de un acta que evidencie la situación objetiva encontrada durante el conteo, así como las expresiones de conformidad o disconformidad expresada por los responsables de los fondos o valores y, por los funcionarios que intervienen en el arqueo.
- ✓ Si durante el arqueo de fondos o valores se detecte cualquier situación de carácter irregular, debe ser comunicada inmediatamente a la gerencia y revisoría fiscal para la adopción de las medidas correctivas.
- ✓ Es importante tener en cuenta que las personas competentes para efectuar arqueos: el jefe de tesorería, el contador, el administrador, el revisor fiscal y el resultado del arqueo debe ser informado a los niveles superiores correspondientes.

## 12. Conclusiones

- La implementación del manual de procedimientos en la empresa Asfaltadora Antioqueña SAS le permite desarrollar instrumentos de control sobre el área de tesorería para que se desarrollen las actividades de manera eficiente y se establezcan de manera clara y concisa las herramientas de mejora.

- Gracias a la creación de una manual de procedimientos dentro de la empresa se logra mayor eficiencia en los recursos humanos y financieros al ser adquiridos nuevos conocimientos que ayudaran a que perdure políticas de mejora y al logro de los objetivos de la empresa
- Por medio del manual de procedimientos se logra mejorar los resultados del personal que labora en el área de tesorería de la empresa Asfaltadora antioqueña SAS ya que se espera que disminuya la posibilidad de cometer algún error en las actividades que se ejecutan.
- La empresa no contaba con un manual de procedimientos en ninguna área y con la implementación de este se crearan políticas nuevas con el fin de mejorar los procedimientos que se realizan y que ocasionan reprocesos que perjudican tanto el área de tesorería como el de contabilidad.

### **13. Recomendaciones**


En busca de mejorar la situación de la empresa a continuación se hace unas recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa Implementar la propuesta del manual de procedimientos construido y se Difunda a todos los miembros de la empresa para que de esta manera se puedan estandarizar los resultados de este trabajo.
- Es importante definir las funciones y responsabilidades que tiene la persona encargada del área de tesorería de igual forma brindarle capacitación o retroalimentación de los procesos que se desarrollan con menor eficacia y eficiencia.
- Se espera que este trabajo sirva como guía para que sean construidos los demás manuales de procedimientos de las diferentes áreas de la empresa.

- De ser implementado este manual debe estar disponible para todas las personas nuevas que lleguen al cargo de tesorería, pues una de las finalidades de este trabajo es que sirviera como base para el personal nuevo.
- Los responsables de este manual de procedimientos deben velar por el fiel cumplimiento del mismo.
- Se debe establecer una política de revisión periódica del manual de procedimiento para realizar los cambios que puedan surgir en las políticas de las cuentas por pagar.

## ANEXOS

### Anexo 1: Manual de procedimientos

 <b>ASFALTADORA ANTIOQUEÑA S.A.S</b> Ingenieros Contratistas  <b>ASFALTADORA ANTIOQUEÑA SAS</b> NIT: 900.170.148-4	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b> <b>AREA DE TESORERIA</b>		
	<b>Código:</b> M001	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 10-04-2017

### 1. PRESENTACIÓN

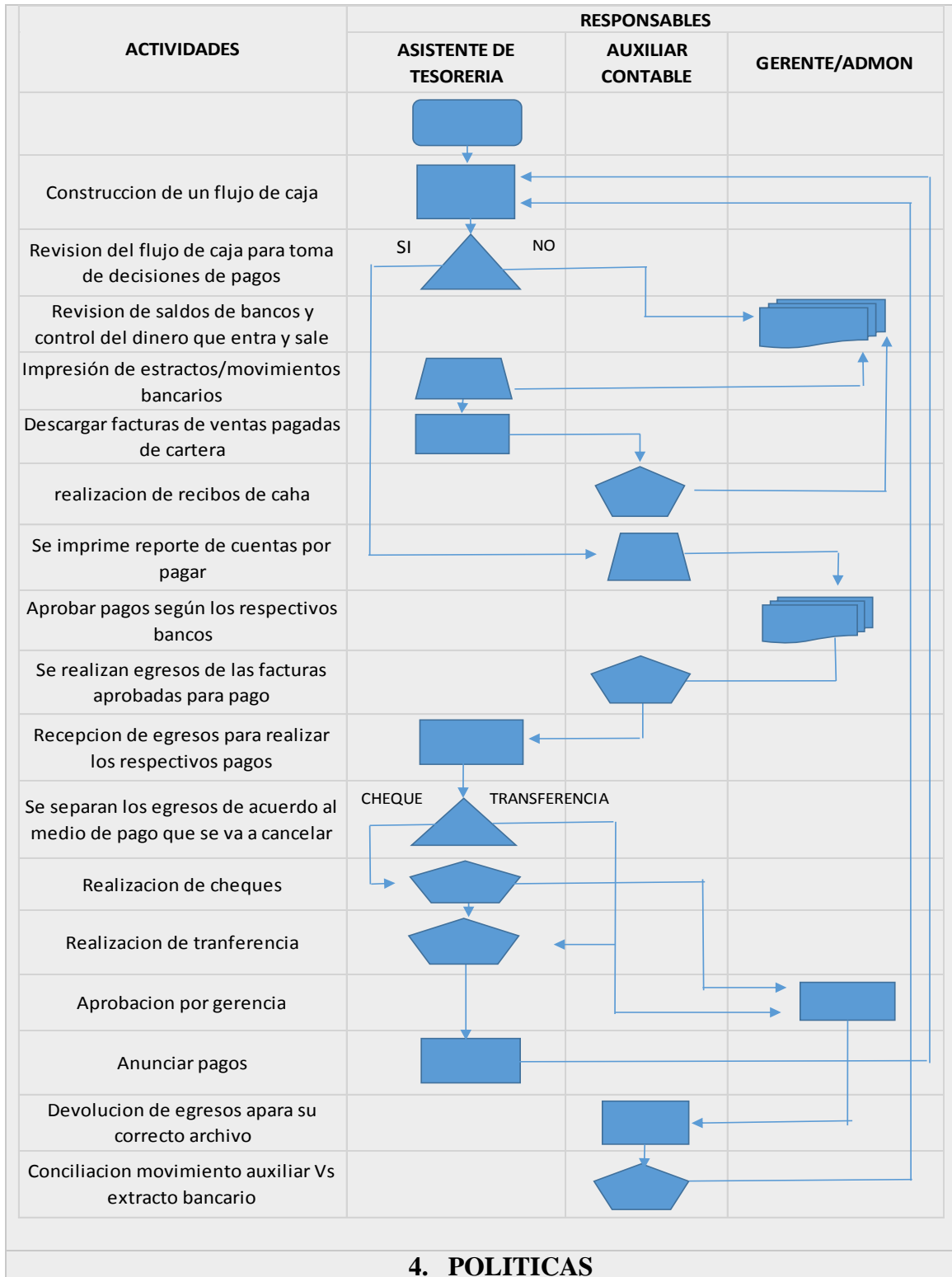
- **Áreas:** Tesorería y Contabilidad
- **Responsables:**  
Asistente tesorería, Auxiliar Contabilidad, Gerencia/administración
- **Objetivo del área de tesorería:** es una de las áreas más relevante que tiene toda empresa la cual requiere especial cuidado y control ya que es la encargada de manejar el flujo monetario que se tenga ya sea en bancos o caja general.

### 2. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Asistente de tesorería	Se debe construir un flujo de caja que servirá para saber de forma más organizada cual es realmente el saldo que se tiene en los bancos y con el que cuenta la empresa; se alimenta con el dinero saliente y con el que ingresa producto del pago de los clientes; esto se hace con el fin de apoyar la toma de decisiones administrativamente y deberá ser compartido con al gerente y personal de contabilidad para tener claridad en día de pagos porque banco se piensa pagar.
2	Asistente de tesorería	El primer día de la semana (lunes) se debe imprimir el respectivo extracto de los movimientos debito de los bancos Bancolombia y banco de Bogotá para hacerle seguimiento a los

		<p>pagos que hacen los clientes y posteriormente ser descargados de la cartera; se debe identificar el nombre del cliente, número de factura o cuenta de cobro del pagador y ser</p> <p>Pasados al departamento de contabilidad a más tardar el día martes con el fin de que se hagan los respectivos recibos de caja en el día a día.</p>
3	Auxiliar contable y tesorería	<p>El departamento de tesorería define la política de realizar los pagos los días viernes para lo que el departamento de contabilidad cada miércoles pasa un reporte de cuentas por pagar al gerente de la empresa con el fin de coordinar pagos, donde se tiene en cuenta fechas de vencimiento, plazos dados por los proveedores y los cobros de cartera hechos.</p>
4	Asistente de tesorería	<p>Tesorería recibe toda la documentación de parte de contabilidad con las firmas autorizadas y los egresos debidamente soportados; estos son separados de acuerdo a la forma de pago ya sea en efectivo o por transferencia y deben verificarse que estos estén debidamente diligenciados para cada caso y que cumpla con los requisitos legales; si no cumple con estas condiciones son devueltas al departamento de contabilidad.</p>
5	Asistente de tesorería y administración	<p>Los pagos que van a ser cancelados por transferencia bancaria los organiza y sube a la plataforma del banco la persona encargada de tesorería para después ser aprobados por la administradora, de igual forma los pagos realizados a través de cheques bancarios deben llenar a nombre del proveedor, indicando el valor en números y letras, estos son pasados también a la administradora para ser firmados y si es debido, cruzar el cheque para evitar problemas e inconvenientes en caso de su pérdida.</p>
6	Asistente de tesorería	<p>Cada pago que se realiza deberá ser anunciado a su respectiva empresa indicando el valor y facturas canceladas, además el horario en el que pueden reclamar los cheques los cuales serán entregados exigiendo sello y firma de la persona de la empresa autorizada.</p>

7	Asistente de tesorería y auxiliar contable	Después de realizarse el pago por transferencia electrónica o cheque en su defecto, se debe adjuntar el soporte del banco o copia del cheque al egreso donde se indica el titular de la cuenta y el monto transferido o pagado; para después ser pasada a contabilidad para su respectiva revisión y aprobación, procediendo a archivarla de forma consecutiva y ordenada.
<b>3. FLUJOGRAMA</b>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las facturas para la programación de pagos se reciben por parte del departamento de contabilidad hasta los días 28 de cada mes las cuales son causadas en el sistema contable.</li> <li>• Todas las facturas deben ser pasadas, aprobadas y de tener la firma de autorización del gerente de la empresa.</li> <li>• No se debe hacer ningún pago por el departamento de tesorería sin antes ser revisado y descargado por el departamento de contabilidad.</li> <li>• En caso de que se tenga que realizar un pago antes del viernes se pide autorización al gerente de la empresa para después ser comunicado al departamento de contabilidad lo que se espera cancelar, este hace su respectiva causación del gasto-costo y el egreso.</li> <li>• Todos los pagos deben ser revisados y aprobados antes de ser pagados por la administradora de la empresa.</li> <li>• El departamento de tesorería debe pasar semanalmente al departamento de contabilidad un soporte con los movimientos del banco con el fin de hacer la respectiva conciliación.</li> </ul>	
<b>5. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Realizada por:</b> Diana Carolina Hernández M	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Abril 10 de 2017	<b>Fecha:</b>

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 2:** Registro anecdótico

<b>REGISTRO ANECDOTICO</b>	
Área:	Fecha:
Lugar:	Hora:
<b>Actividad evaluada:</b>	
DESCRIPCION DE LO OBSERVADO	INTERPRETACION DE LO OBSERVADO

Fuente: elaboración propia

## Bibliografía

Beltran, L. C. (2014). Instructivo para elaboracion de los manuales de procedimientos y funciones.

Obtenido de [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

Fundacion Universitaria Luis Amigó. (septiembre de 2016).

Obtenido de [www.funlam.edu.co](http://www.funlam.edu.co)

Google maps. (15 de 03 de 2015).

Obtenido de : <https://maps.google.es>.

Diaz H.M (2006) Contabilidad general. enfoque practico con aplicaciones informaticas.

obtenido

de:

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37530960/Contabilidad\\_General-hernando\\_diaz.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478314778&Signature=Nsg6wbTbKrwOxgV1rQ8EbbMCmP0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dcontabilidad\\_general\\_enfoque\\_practico\\_co.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37530960/Contabilidad_General-hernando_diaz.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478314778&Signature=Nsg6wbTbKrwOxgV1rQ8EbbMCmP0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dcontabilidad_general_enfoque_practico_co.pdf)

Mendez Alvarez, C. E. (1990). Metodología : guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc GRAW HILL.

Mejia Quijano, R. C. (2006). *Administracion de riesgos Un enfoque empresarial*. Medellin: Artes y letras Ltda.

Mantilla b Samuel. (2005)Control interno. Informe coso. Bogotá: Ecoe ediciones

Sanchez, C. (2005). *CSMV Emprendedor*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/>

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Secretaria de relaciones exteriores. Junio 2014

tomado de: [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

Granados, I. Latorre, L. Ramirez E. (SF) Contabilidad General. Fundamentos, principios e introduccion a la contabilidad.

Tomado de:

[https://books.google.com.co/books?id=ZFYsRjK\\_xOgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ZFYsRjK_xOgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Normas de control interno para el sector público resolución de contraloría N 072-2000 – CG

[http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS\\_TECNICAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm)

#normas230