

1-1-2005

# Evaluación del sistema de control interno para la sección liquidación y recaudo de rentas de la tesorería del Municipio de Belén (Boyacá)

Jaime David Garzón Puentes

Jhon Fredy Pineda Toledo

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

## Citación recomendada

Garzón Puentes, J. D., & Pineda Toledo, J. F. (2005). Evaluación del sistema de control interno para la sección liquidación y recaudo de rentas de la tesorería del Municipio de Belén (Boyacá). Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/160](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/160)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA SECCIÓN  
LIQUIDACIÓN Y RECAUDO DE RENTAS DE LA TESORERÍA DEL  
MUNICIPIO DE BELÉN (BOYACÁ)**



**JAIME DAVID GARZÓN PUENTES  
JOHN FREDY PINEDA TOLEDO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

*Educar para Pensar, Decidir y Servir*

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TRABAJO DE GRADO  
BOGOTÁ. MAYO 2005**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA SECCIÓN  
LIQUIDACIÓN Y RECAUDO DE RENTAS DE LA TESORERÍA DEL  
MUNICIPIO DE BELÉN (BOYACÁ)**

**JAIME DAVID GARZÓN PUENTES  
JOHN FREDY PINEDA TOLEDO**

**Trabajo de Grado para Obtener el  
Título de Contador Público**

**DOCENTES**

**JUAN MANUEL GUERRERO  
Asesor Técnico**

**ERNESTO FAJARDO  
Asesor Metodológico**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TRABAJO DE GRADO  
BOGOTÁ. MAYO 2005**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1. TÍTULO</b>	<b>8</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL TEMA</b>	<b>8</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>3.1. DESCRIPCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>3.1.1. Ubicación</b>	<b>8</b>
<b>3.1.2. Antecedentes</b>	<b>12</b>
<b>3.1.3. Síntomas y Causas</b>	<b>12</b>
<b>3.1.4. Diagnóstico</b>	<b>13</b>
<b>3.1.5. Pronóstico</b>	<b>13</b>
<b>3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>3.3. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>3.3.1. Generales</b>	<b>15</b>
<b>3.3.2. Específicos</b>	<b>15</b>
<b>3.4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>3.5. PROPÓSITO</b>	<b>18</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	
<b>4.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1. Control Interno - Definición</b>	<b>19</b>
<b>4.1.2. Control Interno - Componentes</b>	<b>21</b>
<b>4.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>30</b>
<b>4.3. MARCO LEGAL</b>	<b>33</b>
<b>4.3.1 Normas Legales de Procedimiento</b>	<b>34</b>

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

**5.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA 35**

**5.2. TIPO DE ESTUDIO 35**

**5.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE DATOS 35**

## **6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

**6.1. RECURSOS HUMANOS 37**

## **7. DIAGNÓSTICO**

**7.1. AMBIENTE DE CONTROL**

**7.2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

**7.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS**

**7.4. DOCUMENTACIÓN**

**7.5. RETROALIMENTACIÓN**

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**8.1 CONCLUSIONES**

**8.2 RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

**Anexo 1.** Entrevista Alcalde

**Anexo 2.** Entrevista Concejo Municipal

**Anexo 3.** Entrevista Dirección de Control Interno

**Anexo 4.** Entrevista Tesorería

**Anexo 5.** Entrevista Usuarios

**Anexo 5.** Encuestas Sistema de Control Interno

## INTRODUCCIÓN

***“... el control no es un ejercicio de mando con el que se obliga o presiona a la gente o a las cosas para que actúen de un modo deseado. Es, más bien, cuestión de orientar un sistema hacia su mejor funcionamiento; o, mejor todavía, de disponer las cosas de modo que el sistema se regule a si mismo. (...)” - Stafford Beer - 1996***

Con el propósito de optimizar la aplicación de una herramienta fundamental para la administración en el Municipio de Belén en lo pertinente a la evaluación de gestión y resultados dentro de un esquema de planeación estratégica, se evalúa el Sistema de Control Interno que permite y facilita la realización de actividades en la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería Municipal, necesario para administrar la gestión pública, garantizando el cumplimiento del ordenamiento jurídico, las resoluciones reglamentarias y parámetros suministrados por la Administración Municipal, así mismo identificar las posibilidades de fraude y los errores que frente a esta se llegaran a presentar.

Esta evaluación se desarrolla basándose en los antecedentes presentados en la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén, analizando los procesos que actualmente se desarrollan, obteniendo así las bases de estudio referentes al desempeño de la administración, encaminados a lograr los objetivos y políticas que el Control Interno exija, revisando así el desempeño de los servidores públicos frente a los diferentes procesos.

Para el desarrollo del presente trabajo, en primera instancia se realiza una descripción de la problemática de la entidad, como es la ineficiencia de su Sistema de Control Interno, siendo este el objetivo principal a evaluar; todo lo anterior dentro del marco legal y de acuerdo con los requerimientos de tipo administrativo. Además se dan a conocer los alcances que puede tener este sistema y servir de modelo a Municipios con las mismas características administrativas y presupuestales.



Después de elaborar la descripción se hace referencia a la metodología utilizada, es decir, cómo se realiza el trabajo dando cumplimiento al objetivo propuesto de evaluar el Sistema de Control Interno para la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén.

Todo lo anterior se lleva a cabo conceptualizando el Sistema de Control Interno como “una herramienta útil y facilitadora, que se convierte en un ejercicio sencillo y, a la vez, genera una nueva dinámica de la administración pública, oxigenada, revitalizada y transparente, contribuyendo a la sana relación con la comunidad”<sup>1</sup>. Además, todo proceso incide para evaluar la gestión, verificando que realmente se estén cumpliendo los objetivos de Control Interno y las reglas establecidas entre la comunidad y los servidores públicos. Los lineamientos constitucionales de modernización del estado implican la concepción e implementación de mecanismos que permitan hacer de la administración pública una instancia ágil, eficaz y participativa para atender las demandas de la comunidad y mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta población.

---

<sup>1</sup> Charry Rodríguez Jorge Alirio, *El Control Interno y los Principios de la Evaluación de Gestión en las Entidades del Estado*, Bogotá: Dike Ediciones 1998 Pág.69

# 1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA SECCIÓN LIQUIDACIÓN Y RECAUDO DE RENTAS DE LA TESORERÍA DEL MUNICIPIO DE BELÉN (BOYACÁ)

## 2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

La presente evaluación se desarrolla en el área de Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería ubicada en el Municipio de Belén (Boyacá), con el fin de proporcionar un diagnóstico referente a la ejecución del Sistema de Control Interno que actualmente se lleva a cabo.

## 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 3.1. DESCRIPCIÓN<sup>2</sup>

#### 3.1.1. Ubicación

El Municipio de Belén se encuentra ubicado en la Cordillera Oriental al norte del Departamento de Boyacá. Hidrográficamente se encuentra entre las Subcuencas de los Ríos Chicamocha y Suárez; a la primera pertenece el sector Sureste del municipio y a la segunda el sector Noroccidente; posee altitudes que van desde los 2.600 hasta los 4.000 metros sobre el nivel medio del mar. El municipio posee un área territorial de 284.6 Km<sup>2</sup> y se extiende en sentido norte- sur, limitando por el norte y nor-occidente con el Departamento de Santander (Municipios de Coromoro y El Encino), al Nor-oriente con el municipio de Tutazá, al oriente con el municipio de Paz del Río, al Sur con el municipio de Beteitiva y al Sur-occidente con el municipio de Cerinza.

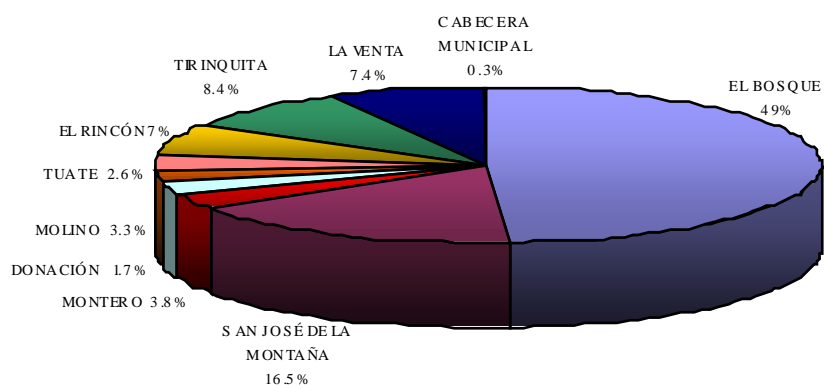
Presenta como divisiones administrativas tradicionales, el sector urbano determinado por el perímetro urbano construido con servicios públicos y el sector rural el cual está conformado por nueve (9) veredas de acuerdo a la **Figura 1**. La vereda con mayor extensión del municipio es El Bosque con un 49% que equivale a un área de 78.2 Km<sup>2</sup>, seguida por San José de la Montaña

---

<sup>2</sup> Esquema de Ordenamiento Territorial. Belén “Pueblo Gestor de su Desarrollo”

con 15.8 Km<sup>2</sup> que ocupa el 16.5 % del total del municipio. Las veredas de menor tamaño son Tuaté que apenas ocupa el 2.6% y Donación que ocupa el 1.7 % y en el casco urbano se ubica 0.3% del total del municipio.

**Figura 1. ÁREA OCUPADA POR VEREDAS**



**Tabla 1. ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRODUCTIVAS**

SECTOR PRIMARIO	
PRODUCCIÓN	EXTRACCIÓN
Agricultura	Explotación de Minas Explotación de recursos renovables
Ganadería	
Piscicultura	
Actividad Forestal	
SECTOR SECUNDARIO	
TRANSFORMACIÓN	
Construcción	
Industria Artesanal	
Industria Lechera	
Industria de Dulces	
SECTOR TERCIARIO	
Comercio Formal (hoteles, restaurantes, transporte, etc.)	
Comercio Informal (vendedores ambulantes y otros)	
Servicio Domestico	
Administración	
Pública	
Sector Financiero	
Sector Salud	
Sector Educación	

Fuente: Esquema de Ordenamiento Territorial Municipio de Belén (Boyacá)

La principal actividad económica del Municipio de Belén es la agropecuaria, donde los productos que predominan son la papa, maíz, arveja, cebada, trigo, cebolla bulbo, zanahoria y trigo. En segundo lugar se encuentran actividades como el comercio y la industria manufacturera representando el 7% del total de la población.

El municipio como ente administrativo se ubica dentro de un esquema organizativo de índole regional y nacional, el cual desarrolla y gestiona actividades para su mantenimiento. El Esquema Administrativo Municipal de Belén se encuentra conformado tal como se muestra en la **Figura 2**.

La Administración pública está organizada en la parte urbana por la Alcaldía, el Concejo Municipal, la Tesorería, Personería, la Inspección de Policía la Secretaría de Planeación y Obras Públicas y la UMATA; el alcalde es quien ejerce el control directo de estas dependencias apoyándose en éstas, de igual forma en la JUME, el Consejo Territorial Municipal, el Consejo de Deportes y Cultura, Consejo Municipal de Desarrollo Rural, Juntas de Acción Comunal y demás entidades territoriales.

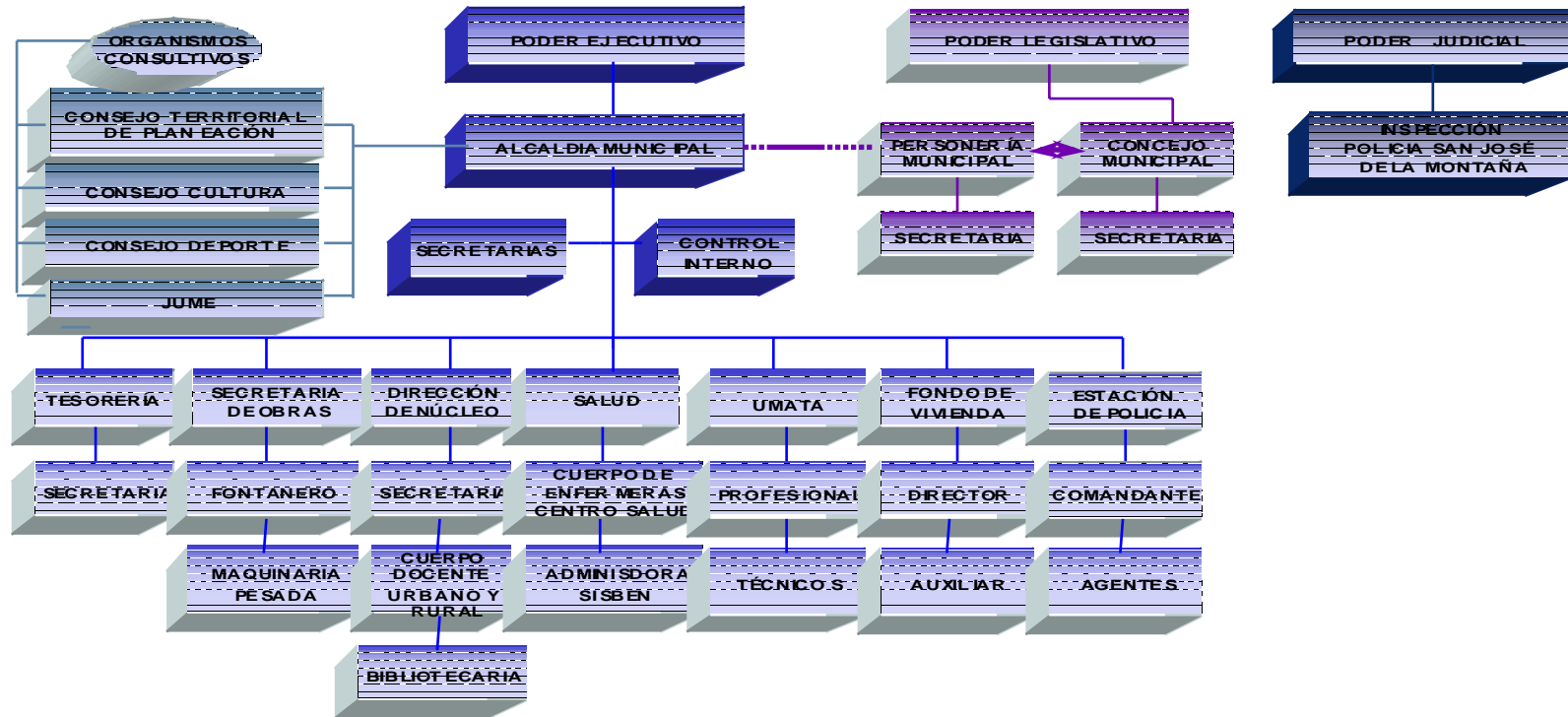
Según lo anterior y teniendo en cuenta lo establecido por la ley No 617 del 2000, el municipio de Belén (Boyacá) de acuerdo a la reclasificación efectuada en el año 2003 pertenece a la “Sexta (6°) categoría presupuestal, debido a su capacidad de gestión administrativa y fiscal y de acuerdo con su población e ingresos corrientes de libre destinación, cumpliendo los siguientes lineamientos:

- Población igual o menor de diez mil (10.000) habitantes.
- Ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Congreso de la Republica, Ley 617 de 2000 Art. 6

Figura 2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE BELÉN



Fuente: Esquema de Ordenamiento Territorial Municipio de Belén (Boyacá)

Una vez identificadas las características de la Administración Municipal se procede a realizar un análisis preliminar que refleja la situación actual del Sistema de Control Interno de la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería, basada en la documentación generada por la Secretaria de Planeación y Directora de Control Interno referente a los informes emitidos por esta área, los cuales definen los controles que aplican en la ejecución de sus actividades, operaciones y actuaciones, a su vez, las primeras actividades están enfocadas a la recolección de información y el análisis de esta, llevando a cabo la identificación de los procesos y procedimientos existentes y un acercamiento al sistema universal que permite identificar su capacidad, cualidades y requerimientos.

### **3.1.2. Antecedentes**

- Ninguna administración ha llevado a cabo planes para la optimización de las funciones del Sistema de Control Interno desde su implantación, reflejándose la poca relevancia que representa esta actividad para los directivos. El funcionario encargado del Control Interno simplemente desarrolla los formatos preestablecidos por la Contraloría Departamental.
- Carencia de conocimiento acerca de las ventajas que proporciona un Sistema de Control Interno eficiente, al estar directamente relacionado con el logro de los objetivos y el establecimiento de responsabilidades, expresándose esto en las opiniones de los funcionarios.
- Los entes gubernamentales no muestran la debida responsabilidad frente al proceso de fiscalización en los controles ejecutados por la administración municipal, ya que no hay referencias de visitas encaminadas a la verificación y cumplimiento de los parámetros del Control Interno.
- El incumplimiento de algunas metas trazadas por la administración, de acuerdo a lo planeado, refleja la carencia de mecanismos y/o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados.

### **3.1.3. Síntomas y Causas**

- El Sistema de Control Interno no se ejecuta en debida forma, ya que esta figura existe solo en teoría para dar cumplimiento a la ley, esto se justifica por la inexistencia de documentos históricos que contemplen los planes de mejoramiento y los elementos de verificación y evaluación aplicables a las actividades y operaciones de forma periódica.
- Se presentan errores durante la ejecución de actividades de recaudo, debido a que la actualización de la base de datos generó incompatibilidades entre los sistemas de información que contienen los estados de cuenta de los contribuyentes.
- El cumplimiento parcial de los objetivos señalados para cada proceso, refleja la falta control al efectuar las evaluaciones periódicas durante su ejecución, además no se realizan las correcciones necesarias para optimizarlo.

### **3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación de la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá), en lo referente a la ejecución de su Sistema de Control Interno?

### **3.3. OBJETIVOS**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Evaluar el Sistema de Control Interno de la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá), mediante la aplicación de mecanismos de seguimiento, verificación y análisis a los procesos en el área, con el propósito de efectuar el diagnóstico que permita iniciar pasos de concientización en la óptima ejecución del control.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y elementos de evaluación que rigen las actividades, operaciones y actuaciones en la sección de liquidación y recaudo de rentas, mediante la realización de entrevistas y encuestas a los funcionarios de la administración municipal.
- Verificar el cumplimiento de lo planeado por la administración en materia de Control Interno con la ejecución de las actividades en el área, mediante el seguimiento de los procesos actuales.
- Establecer la vulnerabilidad del Sistema de Control Interno a través de la verificación y análisis de sus componentes determinando la eficacia de las actividades y eficiencia de los recursos empleados.
- Elaborar el diagnóstico que refleje la situación actual del Sistema de Control Interno, proporcionando una evaluación en la ejecución de los controles existentes.



### 3.4. JUSTIFICACIÓN

En Colombia se ha institucionalizado la aplicación del Control Interno en las entidades y organismos del Estado mediante la ley 87 de Noviembre 29 de 1993, esta ley establece los objetivos que busca la administración se cumplan en aras del bienestar común buscando una adecuada gestión y control ciudadano; y a su vez de gran trascendencia para el cumplimiento de objetivos públicos en el desarrollo de las actividades propias de cada entidad, así como también facilita el accionar de los organismos de control del estado como la Contraloría General de la Nación en sus procesos de evaluación. La Contaduría General de la Nación en la resolución 196 de julio 23 de 2001 se pronunció sobre el diseño y operación del Control Interno para las entidades públicas especificando que este debe garantizar la supervisión permanente y continua de los procesos y operaciones, la cual modifica la resolución 373 de 1999 y es el resultado de un estudio adelantado por la entidad que demuestra cómo los sistemas del Control Interno siguen siendo débiles en el sector público.

La situación actual del país requiere mecanismos urgentes de control en todo tipo de entidades, tanto financieras, comerciales y estatales; el surgimiento de la figura administrativa ha generado desconfianza en la gestión que desarrollan los funcionarios del Estado, permitiendo que los sujetos pasivos deseen obtener un mayor conocimiento sobre las políticas que desarrollan sus representantes; la figura legislativa del Control Interno aparece como valor agregado para la estructura organizacional de las entidades territoriales, que de su buena aplicación moral conseguirá resultados favorables para la comunidad.

Debido al desconocimiento por parte de la mayoría de servidores públicos sobre las medidas de control, se han presentado una serie de irregularidades contra los bienes de la nación y todo tipo de abusos a nivel institucional y legal; generando situaciones en donde el desempeño de los servidores públicos es calificado como incompetente para cada administración; por estas razones se hace urgente la

medida de implantar Sistemas de Control Interno en los puntos más críticos de la Administración Nacional.

La desconfianza que tienen los ciudadanos, sobre los organismos de Control del Estado se hace cada día más creciente, puesto que no se ven cambios radicales que permitan conocer el papel de los encargados de su administración, de tal manera que los planteamientos sean claros, útiles y aplicativos a las necesidades básicas de la población.

Las Contralorías nacionales y departamentales junto con los demás Organismos de Control son los encargados de implantar una adecuada información sobre los aplicativos pertinentes al Sistema de Control Interno, al igual que su función primordial es formar una actitud de cambio en las Entidades Públicas de tal manera que recuperen su identidad y vuelvan a ser pioneros en la construcción de normas evaluadoras de control a nivel nacional.

Siendo el Contador Público un gran partícipe en la Administración de las entidades como asesor o consultor, es este profesional quien debe adquirir compromiso de propender por el desarrollo institucional con la implementación de nuevos conceptos, como el de Control Interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales, sobretodo en las administraciones municipales que son las más necesitadas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el Control Interno.

“Ante todo el Control Interno es un instrumento de gestión y como tal es el sistema de organización y conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de un municipio para salvaguardar sus recursos (protegiéndolos contra el fraude, malgasto y abuso), verificar la exactitud y veracidad de su información administrativa y financiera, promover la eficacia de los funcionarios y la eficiencia

de las operaciones, la economía en la utilización de sus recursos y el cumplimiento de metas y objetivos programados”<sup>4</sup>

De esta forma se hace necesario realizar una evaluación del Sistema de Control Interno a la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá) con el objeto de concientizar a los funcionarios en la adopción de nuevos mecanismos de control que proporcionen una garantía razonable para el logro de sus objetivos esenciales como son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

La ley 87 de Noviembre 29 de 1993 fundamenta su aplicación en esta evaluación, obligando a implementar por lo menos 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 para ejecutar los planes;
- d) Delimitación precisa de la autoridad y de 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 meritos y sanciones;
- g) Aplicaron de las recomendaciones resultantes en las evaluaciones del Sistema de 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 facilite la gestión y el control;

---

<sup>4</sup>Charry Rodríguez Jorge Alirio,  
*El Control Interno en el Municipio Moderno*, Bogotá: Dike Ediciones 1995 Pág.57

- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de 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.

### **3.5. PROPÓSITO**

Este trabajo pretende suministrar a la administración municipal de Belén (Boyacá) un estudio de su Sistema de Control Interno aplicable al proceso administrativo, con el fin de plantear una pauta en el ejercicio de las funciones para evaluar la conveniencia de la optimización de los procesos a partir de la utilización de las propuestas que brinda un Sistema de Control eficiente, verificando así el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1. Control Interno

“Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y los conjuntos de 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 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 y objetivos previstos.”<sup>5</sup>

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas, soliendo tener puntos en común.

---

<sup>5</sup> Congreso de la República, Ley 87 de Noviembre 29 de 1993 artículo primero. En el Diario Oficial Congreso de la República. Bogotá. 1993

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, para lograr la prestación de los servicios con la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

El enfoque moderno del Control Interno se desarrolla con mayor amplitud en el documento conocido como el informe COSO<sup>6</sup>, el cual surge en 1992 como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al Control Interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de Control Interno discurre por cinco componentes: **1) Ambiente de control, 2) Evaluación de riesgos, 3) Actividades de control 4) Información y comunicación; y, 5) Supervisión,**

---

<sup>6</sup> Mantilla B Samuel Alberto, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (coso). Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Bogotá: Ecoe Ediciones 2000 Pág.143*

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de Control Interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

### **1) AMBIENTE DE CONTROL**

“El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización. Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.”<sup>7</sup>

## **2) EVALUACION DE RIESGOS**

“El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del Control Interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

---

<sup>7</sup> *Ibíd.* Pág. 144



- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibíd. Pág. 146

### 3) ACTIVIDADES DE CONTROL

“Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.”<sup>9</sup>

#### **4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

“Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 148

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de Control Interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.”<sup>10</sup>

## **5) SUPERVISIÓN**

“Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el Control Interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias que se llegaran a presentar.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

**a)** Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 151

**b)** Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

**c)** Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

**d)** Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

**e)** El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

**f)** Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* Pág. 152

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

- 1) **AMBIENTE DE CONTROL:** Da el tono de una organización fomentando la conciencia de control de sus empleados. Es el aspecto que fundamenta todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control influyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía, el estilo de operación de la administración, la manera como establece autoridad, responsabilidad, organización y desarrollo de su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.
  
- 2) **ACTIVIDADES DE CONTROL:** Corresponde a todas las actividades desarrolladas por la organización en cumplimiento de las actividades asignadas. Dentro de estas actividades podemos destacar las siguientes: segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado, aprobación, autorización, verificación, inspección y conciliación.
  
- 3) **CONTROL:** El control, según una de sus acepciones semánticas, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.  
Es un mecanismo para verificar que las cosas se cumplan como fueron previstas de acuerdo con los objetivos, metas establecidas para el cumplimiento de la misión.
  
- 4) **CONTROL ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS:** Establece que los mecanismos de organización promuevan la eficiencia en las operaciones administrativas y que faciliten la adhesión a las políticas institucionales. Que promuevan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. También procura garantizar los diferentes procesos de la organización.



- 5) CONTROL DE GESTIÓN:** Es un mecanismo de apoyo a los gerentes en la toma de decisiones. Hace énfasis en la determinación de los factores y establecimiento de la información necesaria dentro del proceso.
- 6) CONTROL INTERNO:** Es el sistema integrado por el esquema de organización y los conjuntos de 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 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 y objetivos previstos.
- 7) OFICINA DE CONTROL INTERNO:** Hace parte de los componentes del sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo como esta definido en la ley 87 de 1993, el cual está encargado de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, con el propósito de asesorar a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- 8) SISTEMA:** Un sistema consiste en un conjunto de funciones y actividades las cuales están interrelacionadas para alcanzar un objetivo planificado. Cualquier organización u operación o parte de ellas puede ser considerada como un sistema, cuando los recursos (entradas) son organizados (procesados) para suministrar resultados (salida) de acuerdo con propósitos determinados (objetivos). Todas las organizaciones tienen variedad de sistemas, los cuales difieren considerablemente en su naturaleza y propósito. Los sistemas interactúan para proveer los mecanismos a través de las cuales funcionan las organizaciones. Los sistemas pueden dividirse en subsistema los cuales a se vez tienen sus propios objetivo, entradas, procesos y salidas.

**9) SISTEMA DE CONTROL INTERNO:** Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación), interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y automáticamente alcanzar los objetivos y políticas ministeriales. En otras palabras, el Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afectan al siguiente, sino es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

### 4.3. MARCO LEGAL

El Control Interno encuentra fundamento en los siguientes artículos de la Constitución Política de Colombia:

- Artículo 209 inciso segundo, el cual establece: “las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública en todos sus ordenes tendrá un Control Interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”.
- De igual forma el artículo 269 determina: “las actividades públicas, las entidades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dicho servicios con empresas privadas colombianas”<sup>12</sup>.

Por su parte la Ley desarrolla los preceptos constitucionales en las siguientes normas:

- La Ley 87 de 1993, que es la norma fundamental de Control Interno en Colombia, es la que efectivamente desarrolla su conceptualización como sistema complementario para el logro de los objetivos y el establecimiento de responsabilidades. Esta Ley, creada con el fin de establecer normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado, facilita la comprensión de la verdadera esencia del Control Interno, determina responsabilidades y a estos el desarrollo de un Sistema de Control Interno.

---

<sup>12</sup> Constitución Política de Colombia, 1991

- La Ley 42 de 1993 que trata lo referente a la función de control fiscal en Colombia, vigilancia que incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y resultados, los órganos que lo ejercen y sus procedimientos jurídicos. En su artículo 18 determina la evaluación del control de las entidades, con el fin de determinar su calidad, el nivel de confianza que se les puede otorgar y el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, atribuyéndole al Contralor General de la República la función de reglamentar los métodos y procedimientos para llevar a cabo esta evaluación.

#### **4.3.1 NORMAS LEGALES QUE SE CONTRAVIENEN Y/O QUE TIENEN RELACION CON EL PROCEDIMIENTO**

- Negligencia en recaudo de rentas (C. N. Art. 6)
- Principio de legalidad de los tributos (C. N. Art. 43)
- Descentralización fiscal (C. N. Art. 362)
- Ingresos Corrientes (C. N. Art. 358)
- Impuesto Predial (Ley 44 de 1990)
- Impuesto de industria y comercio de Avisos y Tableros (Dec 333 de 1986 Ley 14 de 1983)
- Impuesto de espectáculos públicos (Ley 181 de 1995)
- Impuesto degüello ganado mayor y menor (Ley 20 de 1908, Ley 84 de 1915)
- Impuesto de extracción de materiales (Ley 97 de 1913 Dec. 1333 de 1986 Art. 233 Ley 9 de 1993)
- Contribución de valorización (Dec. 1333 de 1986 Art. 234)
- Régimen de control fiscal (Ley 136 de 1994 Ley 42 de 1993)
- Contraloría Departamental (C. N. Art. 272 Ley 136 de 1994, Ley 330 de 1996, Ley 610 del 2000)
- Control Interno (C. N. Art. 269)
- Implementación del sistema de Control Interno en el Municipio (Ley 136 de 1994 Art. 186, Ley 87 de 1993)
- Manual de Procedimientos

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La población que se toma para el desarrollo de este trabajo de investigación hace referencia a la Administración del Municipio de Belén (Boyacá), de la cual se obtiene una muestra específica que es la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería siendo esta el objeto de nuestro estudio, desarrollando la evaluación con base en las operaciones de recaudo efectuadas por los periodos Octubre – Noviembre de 2004 y Febrero - Marzo – Abril de 2005, a su vez es necesario involucrar al los principales contribuyentes de los impuestos municipales.

### **5.2. TIPO DE ESTUDIO**

Investigación evaluativa enfocada al mejoramiento de Controles, basada en el análisis de los procedimientos actuales de la sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá) con el fin de evaluar el Sistema de Control Interno para dicha área.

### **5.3. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de investigación que se llevan a cabo son las siguientes:

La recolección de la información es mucho más efectiva cuando se realiza de manera personal, pues de esta manera podemos resolver de inmediato cualquier duda generada en la información de los mismos.

Para el logro del objetivo específico referente al conocimiento de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y elementos de evaluación que rigen las actividades, operaciones y actuaciones en la sección de Liquidación y Recaudo de Rentas, se dispone de los Manuales de Procedimientos y Funciones,

Esquema de Ordenamiento Territorial y Código de Rentas, además se aplican los anexos 1, 2, 3, 4 y 5.

- Entrevistas individuales:
  - Alcalde municipal. (Anexo 1)
  - Concejo Municipal. (Anexo 2)
  - Directora del Sistema de Control Interno. (Anexo 3)
  - Tesorera y funcionaria de recaudo. (Anexo 4)
  - Usuarios de los servicios que presta la entidad. (Anexo 5)

Para llevar a cabo el objetivo que indica la verificación del cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en los procesos con el fin de medir el control administrativo, se aplican las siguientes herramientas.

- Realización de diagramas funcionales, gráficas y cuadros que describan los elementos y procedimientos de los principales procesos.
- Descripción de los demás procesos que se llevan a cabo en el área, de menos relevancia para nuestra investigación.
- Examen o verificación de documentos seleccionados previa o aleatoriamente (control selectivo).
- Cruce de información referente a las operaciones de liquidación y recaudo.

Para cumplir el objetivo encaminado a establecer la vulnerabilidad del Sistema de Control Interno mediante el análisis de sus componentes se desarrolla la encuesta referencial para la valoración de los factores y se emplea el anexo 6.

- Encuestas que permitan identificar la responsabilidad administrativa y analizar sus propios controles de rendimiento, incluyendo factores relevantes como: dependencia jerárquica, deberes, responsabilidades, y autoridad.(Anexo 6)

## **6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **6.1. RECURSOS HUMANOS**

Las personas vinculadas al presente trabajo son:

Dr. Juan Manuel Guerrero – Asesor Técnico

Dr. Ernesto Fajardo – Asesor Metodológico.

Dra. Milena Quiroga Moreno - Directora de Sistemas y Control Interno.

Dra. Nancy Marcela Amado Lara – Tesorera Municipal.

Jaime David Garzón Puentes.

John Fredy Pineda Toledo.

## **DIAGRAMAS FUNCIONALES - FLUJOGRAMAS - CUADROS**

Mediante el estudio de los flujogramas establecidos en el Manual de Procedimientos se realiza una comparación en cuanto al cumplimiento de estos, llevando a cabo un seguimiento en la ejecución de los procesos actuales, con el fin de identificar los controles administrativos que rigen las actividades del departamento de Tesorería en sus operaciones de liquidación y recaudo.

En la realización de los flujogramas se tienen en cuenta los procesos más relevantes en cuanto a número de contribuyentes y periodicidad del recaudo:

- Liquidación y Recaudo de Impuesto Predial.
- Recaudo de Industria y Comercio.
- Generación de Paz y Salvo de un Predio.
- Licencias de Construcción y Uso del Suelo.
- Delineación Urbana.
- Degüello de Ganado Mayor.
- Matrícula y Placa de Industria y Comercio.
- Transferencias de la Nación.



**PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL**

FLUJOGRAMA*			DESCRIPCIÓN	CONTROLES
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	TESORERÍA	CONTRIBUYENTE		
<p>INICIO</p> <p>Realiza anualmente el avalúo de los predios del municipio de Belén</p>	<p>Constata la información, la depura y verifica que sea consistente.</p> <p>Se genera la facturación del impuesto predial.</p> <p>Se da aviso a la comunidad para que reclame la facturación.</p> <p>Recibe consignación</p> <p>Realiza la respectiva imputación presupuestal.</p> <p>FIN</p>	<p>Recibe factura y cancela en tesorería</p>	<p>El funcionario consulta el estado de cuenta del contribuyente mediante el programa "Predius Milenium" generándole el recibo de pago por los periodos que desea cancelar.</p> <p>El contribuyente cancela la suma indicada en efectivo o cheque.</p> <p>El funcionario expide el correspondiente recibo cancelado para soporte de pago del contribuyente. Original: Contribuyente. Copia: Arqueo diario de caja.</p> <p>El funcionario registra el recaudo en el programa y a su vez en la base de datos, teniendo en cuenta el consecutivo del recibo.</p> <p>Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este impuesto.</p>	<p>Además del programa se sigue llevando la base de datos tradicional para efectos de conciliación y comparación, ya que han existido diferencias en la actualización del sistema con los datos históricos.</p> <p>El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera</p> <p>El contador ingresa las partidas consolidadas al sistema contable cada quince (15) días.</p> <p>La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado</p>

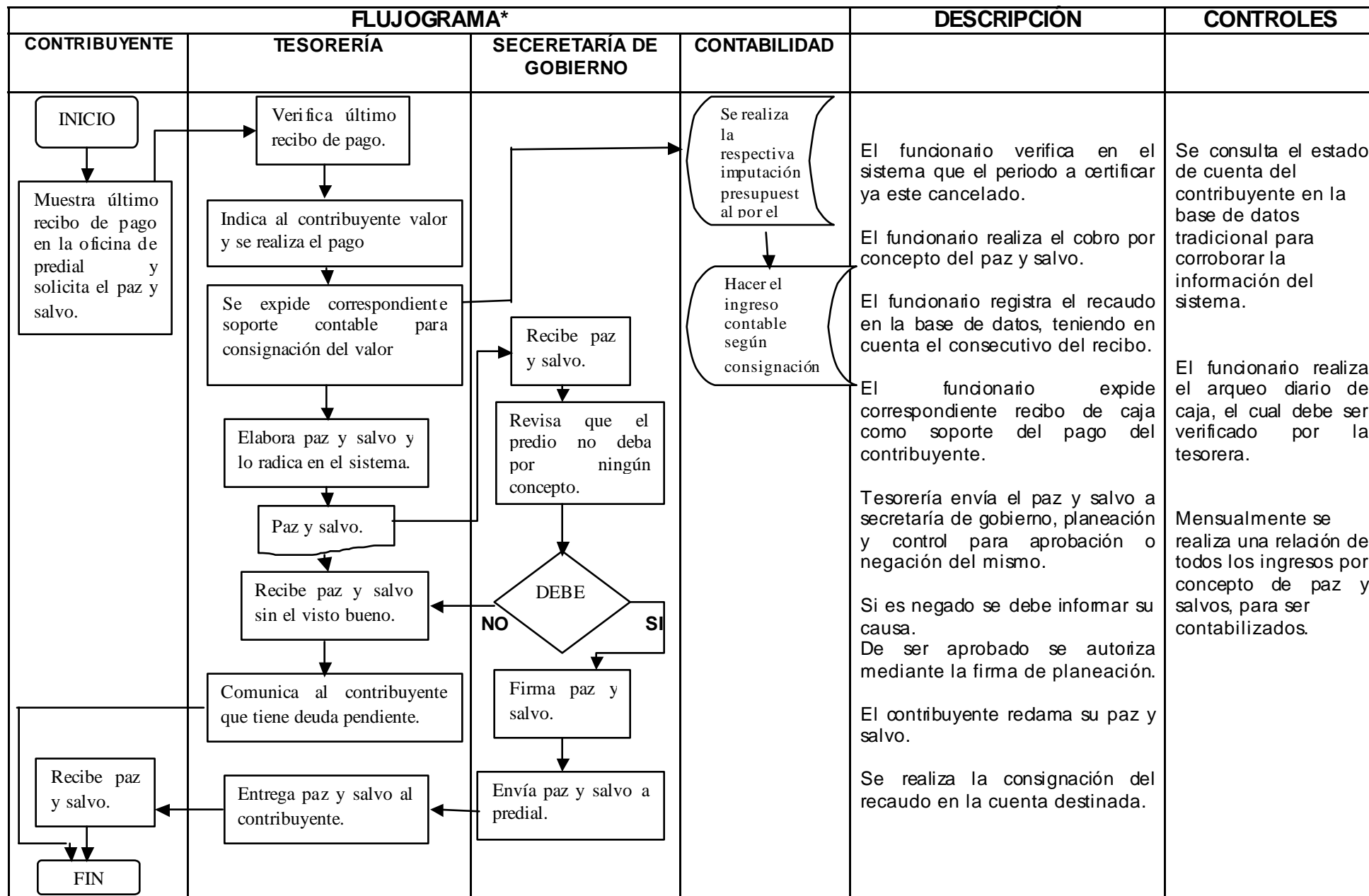
\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

FLUJOGRAMA*		DESCRIPCION	CONTROLES
CONTRIBUYENTE	TESORERÍA		
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Solicita formulario y valor a pagar]     A --&gt; B[Diligencia el formulario]     B --&gt; C[Revisa que el formulario este bien diligenciado]     C --&gt; D[La consignación es enviada a tesorería y contabilidad]     D --&gt; E[Mensualmente realiza relación de ingresos liquidados recibidos en consignación.]     E --&gt; FIN([FIN])         </pre>		<p>El funcionario consulta el último periodo gravable cancelado en la base de datos con el número de identificación del contribuyente. Procede a entregar el formulario para ser diligenciado.</p> <p>El funcionario verifica la información declarada por el contribuyente y determina la liquidación del valor a cancelar.</p> <p>El contribuyente efectúa el pago en efectivo o cheque. Se genera el respectivo recibo de caja el cual representa el soporte de pago del contribuyente. Original: Contribuyente Copia: Arqueo diario de caja</p> <p>El funcionario actualiza la base de datos con el nuevo pago, ingresando el recaudo para efectos contables.</p> <p>Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este impuesto.</p>	<p>El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.</p> <p>El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.</p> <p>La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.</p>

\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

## .PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN DE PAZ Y SALVO DE UN PREDIO



\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

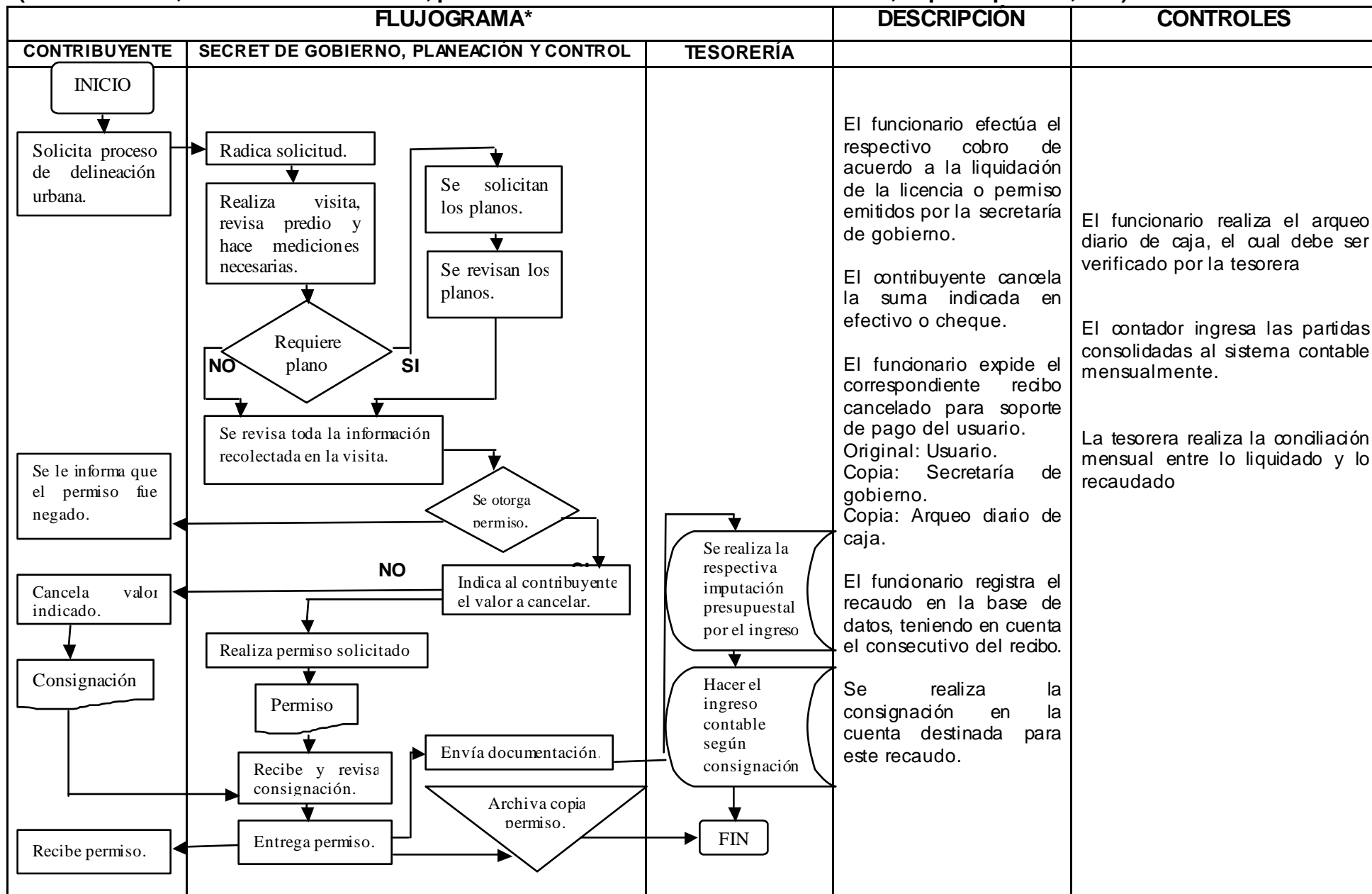
## PROCEDIMIENTO DE LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN Y USO DEL SUELO

FLUJOGRAMA*			DESCRIPCIÓN	CONTROLES
USUARIO	SECRETARÍA DE GOBIERNO	TESORERÍA		
INICIO				
Solicita licencia de construcción y uso del suelo.	Indica la documentación que debe ser presentada.		El funcionario efectúa el respectivo cobro de acuerdo a la liquidación emitida por la secretaría de gobierno.	
Presenta planos y la documentación.	Verifica los requisitos.		El contribuyente cancela la suma indicada en efectivo o cheque.	
	NO			
	SI			
Completa los requisitos.	Requisitos cumplidos		El funcionario expide el correspondiente recibo cancelado para soporte de pago del usuario. Original: Usuario. Copia: Arqueo diario de caja.	El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera
	Se diligencia el formulario y se adjunta a documentación.		El funcionario registra el recaudo en la base de datos, teniendo en cuenta el consecutivo del recibo.	El contador ingresa las partidas consolidadas al sistema contable semanalmente.
Cancela valor.	Aprueba planos y liquida valor de la certificación.	Recibe pago y entrega comprobante de pago.	Se realiza la consignación en la cuenta destinada para este rubro.	La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado
Recibe comprobante de pago y entrega una copia.	Recibe copia del comprobante.			
Recibe licencia de construcción y uso del suelo.	Entrega licencia de construcción.			
FIN				

\* Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

## PROCEDIMIENTO DE DELINEACIÓN URBANA

(Nomenclatura, aclaración de linderos, permisos de construcción o remodelación, espacio público, etc.)



\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

## PROCEDIMIENTO DE DEGÜELLO GANADO MAYOR (Participación de Rentas)

FLUJOGRAMA*		DESCRIPCIÓN	CONTROLES
CONTRIBUYENTE	TESORERÍA		
<p style="text-align: center;">INICIO</p> <p>Solicita la guía correspondiente al sacrificio de la res.</p> <p>Cancela el valor de la guía</p>	<p>Diligencia los formatos incluidos en la guía.</p> <p>Recibe pago y entrega comprobante de pago.</p> <p>Se realiza la respectiva imputación presupuestal por el ingreso</p> <p>Hacer el ingreso contable según consignación</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>	<p>El funcionario genera la guía de sacrificio de ganado.</p> <p>El funcionario efectúa el respectivo cobro de acuerdo a la tarifa establecida por la administración para este recaudo.</p> <p>El funcionario expide el correspondiente recibo cancelado para soporte de pago del usuario. Original: Contribuyente. Copia: Matadero. Copia: Arqueo diario de caja.</p> <p>El funcionario registra el recaudo en la base de datos, teniendo en cuenta el consecutivo del recibo.</p> <p>Se realiza la consignación en la cuenta destinada para este rubro.</p>	<p>El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera</p> <p>El contador ingresa las partidas consolidadas al sistema contable semanalmente.</p> <p>La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado</p>

\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

## PROCEDIMIENTO DE DERECHO MATRÍCULA Y PLACA INDUSTRIA Y COMERCIO

FLUJOGRAMA*		DESCRIPCIÓN	CONTROLES
CONTRIBUYENTE	TESORERÍA		
<pre> graph TD     subgraph CONTRIBUTUYENTE         INICIO([INICIO])         P1[Presenta solicitud de matrícula para su establecimiento.]         P2[Presenta los requisitos establecidos.]         C1[Completa los requisitos.]         C2[Cancela valor.]     end     subgraph TESORERÍA         R1[Registra solicitud y fija fecha de vencimiento, para presentar los requisitos.]         V1[Verifica los requisitos.]         D1{Requisitos cumplidos}         A1[Aprueba y genera el número de matrícula.]         E1[Expide recibo oficial de pago.]         I1[Se realiza la respectiva imputación presupuestal]         I2[Hacer el ingreso contable]         FIN([FIN])     end     INICIO --&gt; P1     P1 --&gt; R1     P2 --&gt; V1     R1 --&gt; V1     V1 --&gt; D1     D1 -- NO --&gt; C1     C1 --&gt; V1     D1 -- SI --&gt; A1     A1 --&gt; E1     E1 --&gt; C2     C2 --&gt; I1     I1 --&gt; I2     I2 --&gt; FIN     </pre>	<p>El funcionario registra la solicitud y fija fecha de vencimiento para la presentación de los requisitos.</p> <p>El funcionario verifica el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>La tesorera aprueba y genera el número de la matrícula.</p> <p>El funcionario expide recibo de pago y efectúa el cobro correspondiente. Original: Contribuyente Copia: Arqueo diario de caja.</p> <p>El funcionario registra el recaudo en la base de datos, teniendo en cuenta el consecutivo del recibo.</p> <p>Se realiza la consignación en la cuenta destinada para este rubro.</p>	<p>El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera</p> <p>El contador ingresa las partidas consolidadas al sistema contable mensualmente.</p> <p>La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado</p>	

\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003

**PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIAS DE LA NACIÓN**

FLUJOGRAMA*	DESCRIPCIÓN	CONTROLES
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[El ministerio de hacienda designa los rubros correspondientes a transferir.]     A --&gt; B[El tesorero recibe el reporte del banco de la consignación efectuada.]     B --&gt; C{Correcto}     C -- NO --&gt; D[Tesorería informa al Ministerio de Hacienda.]     D --&gt; INICIO     C -- SI --&gt; E[Elaboración del recibo oficial]     E --&gt; F[Se consigna la respectiva cantidad a salud, educación, etc.]     F --&gt; G[Se registra en el Sistema.]     G --&gt; H[/Archivo/]     H --&gt; FIN([FIN])         </pre>	<p>El Ministerio de Hacienda de acuerdo al Sistema General de Transferencia realiza el presupuesto a otorgar a cada Municipio y entes territoriales para los sectores mas vulnerables como lo son la salud, la educación y la vivienda e informa a cada entidad vía fax.</p> <p>De acuerdo a la fecha estipulada por el Gobierno Nacional para las consignaciones que se deben efectuar por concepto de transferencias a los Municipios, la Tesorería consulta al banco la veracidad del giro y confronta con el fax que fue enviado.</p> <p>Si la consignación no corresponde con lo esperado por el Municipio se debe informar al Ministerio de Hacienda.</p> <p>Si el informe del banco coincide con el monto esperado se elabora el recibo de ingreso oficial.</p> <p>Una vez elaborado el recibo de ingreso oficial el Tesorero realiza las consignaciones correspondientes a las cuentas de salud, educación y vivienda.</p> <p>Después de realizar las consignaciones y verificar su valor la Tesorería registra en Sistema los rubros presupuestales a seguir por cada cuenta (Salud, Educación y Vivienda).</p> <p>El recibo oficial y la consignación se archivan definitivamente.</p>	<p>La tesorera verifica los documentos soportes de las transferencias y se cerciora que estén induidas y presentadas en los Estados Contables.</p> <p>La tesorera verifica que los ingresos percibidos por las transferencias estén de acuerdo con los porcentajes establecidos por la ley para las áreas prioritarias de inversión social.</p>

\*Tomado del Manual de Procedimientos Administración Municipal de Belén (Boyacá) 2003



## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Se realiza una descripción general de los procesos que representan menor incidencia dentro de la investigación, debido a la poca frecuencia de sus recaudos o su baja representación dentro del presupuesto. A su vez se lleva a cabo un seguimiento en la ejecución de estos procesos y por último se identifican los controles que rigen sus operaciones.

Según lo anterior, los procesos que se tiene en cuenta son:

- Recaudo de Avisos y Tableros.
- Recaudo por Espectáculos Públicos.
- Recaudo por Puestos Ambulantes.
- Recaudo por Extracción de Materiales.
- Recaudo Sobretasa a la Gasolina.
- Recaudo Fondo de Seguridad y Conveniencia Ciudadana.
- Recaudo por Arrendamientos.
- Recaudo por Alquiler de Maquinaria Pesada, Volquetas y demás Equipos.
- Recaudo Licencia Sanitaria de Movilización.
- Recaudo por Multas.

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE AVISOS Y TABLEROS

### DESCRIPCIÓN

El desarrollo de este proceso se lleva de forma paralela al recaudo del impuesto de Industria y Comercio, aplicándole al valor a cancelar por este concepto una tarifa del 1.5%.

### PROCESO

El contribuyente al acercarse a la tesorería para solicitar el formulario y el valor a pagar por el Impuesto de Industria y Comercio se le liquida automáticamente el valor correspondiente al Impuesto de Avisos y Tableros.

El contribuyente efectúa el pago en efectivo o cheque.

El funcionario genera el respectivo recibo de caja el cual representa el soporte de pago del contribuyente.

Original: Contribuyente Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario actualiza la base de datos con el nuevo pago, ingresando el recaudo para efectos contables.

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este impuesto.

### CONTROLES

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## **PROCEDIMIENTO DE RECAUDO POR ESPECTÁCULOS PÚBLICOS**

### **DESCRIPCIÓN**

Cualquier tipo de espectáculo público que se lleve a cabo en el municipio cancela una tarifa establecida por acuerdo de la administración municipal.

### **PROCESO**

La Secretaría de Planeación expide el correspondiente oficio con el valor a cancelar por el usuario.

El contribuyente cancela en efectivo o cheque.

La Tesorería recauda la suma establecida y genera el recibo de pago.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### **CONTROLES**

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO POR PUESTOS AMBULANTES

### DESCRIPCIÓN

Todos los vendedores ambulantes que ejerzan sus actividades de comercio en el municipio cancelan una tarifa diaria establecida por el código de rentas municipal.

### PROCESO

El contribuyente cancela diariamente en efectivo la tarifa.

La Tesorería recauda la suma establecida y genera el recibo de pago.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### CONTROLES

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

La tesorería tiene actualiza la identificación de los puestos ambulantes.

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO EXTRACCIÓN DE MATERIALES

### DESCRIPCIÓN

Al extraer materiales en los terrenos de la cabecera municipal los propietarios de estos suelos cancelan un porcentaje establecido por acuerdo de la Secretaría de Planeación.

### PROCESO

La Secretaría de Planeación expide el correspondiente oficio con el valor a cancelar por el usuario.

El usuario efectúa el pago en efectivo o cheque.

La Tesorería recauda la suma establecida y genera el recibo de pago.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### CONTROLES

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## **PROCEDIMIENTO DE RECAUDO SOBRETASA A LA GASOLINA**

### **DESCRIPCIÓN**

En el área urbana del municipio funcionan dos estaciones de gasolina (ESSO y TERPEL), las cuales por norma legal deben girar un porcentaje sobre las utilidades en las ventas obtenidas mensualmente a la administración municipal.

### **PROCESO**

Las empresas distribuidoras de gasolina ESSO y TERPEL realizan transferencia a una cuenta específica de la administración municipal.

Con el reporte del banco se elabora el recibo de ingreso oficial.

Tesorería verifica su valor y registra en el sistema los rubros presupuestales.

El recibo oficial y la consignación se archivan definitivamente.

### **CONTROLES**

Tesorería informa al departamento de Fiscalización Gubernamental el valor transferido.

## **PROCEDIMIENTO DE RECAUDO FONDO DE SEGURIDAD Y CONVENIENCIA CIUDADANA**

### **DESCRIPCIÓN**

Todos los contratos de vías que se llevan a cabo en el municipio generan una participación del 5% destinada al Fondo de Seguridad y Conveniencia Ciudadana (Policía Nacional).

### **PROCESO**

La tesorería realiza la correspondiente transferencia interna de las cuentas.

### **CONTROL**

La tesorería verifica que la aplicación del porcentaje sea la correcta en el momento de la transferencia.

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO POR ARRENDAMIENTOS

### DESCRIPCIÓN

Los arrendamientos que ofrece la administración municipal por el uso de sus propiedades como: Plaza de Mercado, Matadero, Plaza de Ferias, Oficinas, Terrenos se llevan a cabo mediante remate público.

### PROCESO

Al momento de cerrar la subasta pública el usuario efectúa el pago mensual anticipado por los derechos del bien adquirido.

La Tesorería recauda la suma establecida y genera el recibo de pago.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos.

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### CONTROLES

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

La tesorera verifica mensualmente el pago oportuno dentro de los primeros diez (10) días de cada mes.



## **PROCEDIMIENTO DE RECAUDO ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, VOLQUETAS Y DEMAS EQUIPOS**

### **DESCRIPCIÓN**

La administración municipal ofrece el servicio de bienes como: niveladora, retroexcavadora, mortero, volquetas, cargadores, etc. Dentro del Código de Rentas Municipal se encuentran establecidas las tarifas por horas y días de alquiler y los requisitos para la obtención de este servicio.

### **PROCESO**

Una vez aprobada la solicitud de alquiler por la Alcaldía, se expide en tesorería el recibo oficial de pago.

El funcionario recauda la suma establecida y entrega el soporte por el valor cancelado.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos.

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### **CONTROLES**

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## **PROCEDIMIENTO DE RECAUDO LICENCIA SANITARIA DE MOVILIZACIÓN**

### **DESCRIPCIÓN**

Este recaudo se genera por la movilización de semovientes, el valor recaudado por este concepto es distribuido en partes iguales entre el municipio y el ICA.

### **PROCESO**

El contribuyente solicita y diligencia la licencia de movilización.

El funcionario liquida el valor de la licencia, teniendo en cuenta el número de semovientes a transportar y el destino de la movilización, ya sea intermunicipal o departamental.

El funcionario recauda la suma establecida y genera el recibo de pago.

Original: Usuario

Copia: Arqueo diario de caja

El funcionario registra el ingreso en la base de datos.

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### **CONTROLES**

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDO POR MULTAS

### DESCRIPCIÓN

Las multas se generan por conceptos de: Rentas, Tránsito, Gobierno y Planeación. Las más comunes son: ocupación de espacios, construcciones sin permiso, cauciones y demandas.

### PROCESO

El infractor se acerca a la Tesorería con la liquidación oficial emitida por la dependencia afectada.

El funcionario corrobora la información contemplada en el oficio y efectúa el respectivo cobro.

El funcionario recauda la suma establecida y entrega el soporte por el valor cancelado.

Original: Infractor.

Copia: Arqueo diario de caja.

El funcionario registra el ingreso en la base de datos.

Se realiza la consignación en la cuenta destinada para el recaudo de este rubro.

### CONTROLES

El funcionario realiza el arqueo diario de caja, el cual debe ser verificado por la tesorera.

El contador en sus visitas mensuales ingresa las partidas consolidadas al sistema contable.

La tesorera realiza la conciliación mensual entre lo liquidado y lo recaudado.

## ENCUESTA REFERENCIAL PARA LA VALORACIÓN DE LOS FACTORES

Los criterios de evaluación que se tienen en cuenta para la sumatoria de puntos en la determinación de los factores de valoración se clasifican dentro de un rango de cinco (5) así:

1. = Ninguno (N)
2. = Bajo (B)
3. = Medio (M)
4. = Alto (A)
5. = Muy Alto (MA)

Una vez obtenido el total de la calificación en la encuesta se realiza la conversión en puntos de la siguiente manera:

Ejemplo:

Para una encuesta de nueve (9) preguntas

Calificación: Máximo = 45

Mínimo = 9

Se obtuvo una calificación de 22.

45 —————> 100 puntos

22 —————> X puntos

**X = 48,88 = 49 Puntos**

Este puntaje se clasifica dentro de los niveles definidos en los factores de valoración establecidos para cada componente.

## FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL

### 1.1 Principios y valores

El sentido de la vida no se logra sin una búsqueda de una razón fuerte que oriente toda la existencia, por lo anterior, la formación ética en valores de los servidores y el proceso permanente de reflexión e interiorización en la entidad, se convierta en un factor de rentabilidad para la existencia y legitimidad de la función pública que permita fortalecer e incrementar el capital moral para hacerle frente a las malas prácticas administrativas.

En el componente “Principios y valores”, se presentan como opciones posibles para la clasificación de las entidades los siguientes factores de valoración, considerando entre otras, las planteadas en la Guía para formación de valores<sup>13</sup>

FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL						
1.1 PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿En la identificación de los valores existe participación de los funcionarios?				X	
2	¿Existe articulación de las políticas de moralización dentro de la entidad con las del gobierno?				X	
3	¿Los valores son compartidos por todos los funcionarios y existen espacios para su fortalecimiento?				X	
4	¿Existe un plan o programa para el fortalecimiento de la ética pública?				X	
5	¿Existen instrumentos donde estén consolidados los valores de la entidad?				X	
6	¿Los valores corporativos son utilizados como una herramienta para fortalecer la cultura organizacional?				X	
7	¿Existen medios de difusión que promuevan en la organización la apropiación de principios y valores?					X
8	¿La alta Dirección genera acciones que fortalecen el compromiso de los funcionarios frente a los principios y valores?				X	
9	¿El quehacer organizacional se desarrolla de acuerdo con los principios y valores establecidos?			X		
<b>TOTAL</b>					<b>18</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>40</b>	

<sup>13</sup>Programa presidencial de lucha contra la corrupción “Herramienta para la transformación de la Administración Pública, Guía para la formación de valores en los servidores públicos, 1999”

**Factores de valoración:**

<b>Identificación y sensibilización</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Difusión	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso	76 a 100 puntos	Alto

**1.1.1 Identificación y sensibilización**

Proceso participativo realizado para la sensibilización de los diferentes servidores públicos frente a la importancia de construir un código de ética institucional, identificando los principios y valores que orienten la dinámica de la organización.

**1.2 Compromiso y respaldo de la Alta Dirección**

Este componente tiene especial importancia, toda vez que es el equipo directivo quien lo promueve y ejemplariza a través de una apropiación del mismo o simplemente delegando el mismo o en el peor de los casos expresando indiferencia por el desarrollo del Sistema de Control Interno en la institución.

<b>1.2 COMPROMISO Y RESPALDO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿Existe Interés de la alta Dirección por el desarrollo del Sistema de Control Interno?				X	
2	¿La alta dirección tiene conocimiento y dominio de los instrumentos, procesos y sus respectivos procedimientos de evaluación y control?				X	
3	¿Esta el Comité coordinador de control interno y la oficina de control al más alto nivel jerárquico de la organización, acorde con la naturaleza de sus funciones?					X
4	¿Se asume por parte de la alta Dirección las decisiones frente al control interno de la entidad?				X	
5	¿Existe coordinación entre la alta dirección y la oficina de control interno para el fortalecimiento del sistema de control interno?					X
6	¿La alta dirección promueve mecanismos efectivos para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno?					X
7	¿La alta dirección participa en el desarrollo de las actividades establecidas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno?					X
					<b>TOTAL</b>	<b>10</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>29</b>

**Factores de valoración:**

<b>Indiferencia</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Delegación	51 a 75 puntos	Medio
Compromiso	76 a 100 puntos	Alto

### 1.2.1 Indiferencia

En esta fase se clasifican aquellas organizaciones donde su equipo de dirección ignora los componentes y elementos del SCI, actuando con desinterés frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

### 1.3 Cultura de autocontrol

Integración de los principios, valores y hábitos organizacionales a las prácticas de control, ejercidas en forma autónoma por cada servidor público, para el logro de los objetivos en forma efectiva dentro del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

1.3 CULTURA DE AUTOCONTROL						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿La entidad cuenta con mecanismos y prácticas que faciliten el ejercicio del autocontrol?				X	
2	¿Los mecanismos de sensibilización contemplan acciones que involucran a toda la organización?				X	
3	¿Esta el sistema de evaluación orientado a fomentar cultura de autocontrol?				X	
4	¿Permite el proceso de autocontrol el mejoramiento continuo de los mecanismos de verificación y evaluación?				X	
5	¿Se desarrollan acciones orientadas al conocimiento de las normas generales y específicas de la organización, por parte de todos los funcionarios?				X	
6	¿La capacitación ha generado confianza en los servidores para ejercer el autocontrol?				X	
7	¿Conocen los funcionarios los mecanismos y el sistema de evaluación y control?				X	
8	¿La participación de los servidores permite un mejoramiento constante de la función administrativa?			X		
9	¿Se evidencia el compromiso, sentido de pertenencia y la motivación de los servidores de la institución?			X		
					<b>TOTAL</b>	<b>20</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>44</b>

**Factores de valoración:**

<b>Sensibilización en autocontrol</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Capacitación	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso:	76 a 100 puntos	Alto

### **1.3.1 Sensibilización en autocontrol**

Motivar a los servidores públicos que el autocontrol conlleva al éxito de la gestión institucional.

### **1.4 Cultura del Diálogo**

Entendida ésta como los mecanismos institucionales para aprender a expresar sentimientos, saberes, información, a escuchar y entender al otro en la búsqueda de un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la organización.

Es fundamental para la articulación del SCI y en especial para optimizar el ambiente de control; se espera que el diálogo se oriente hacia un enfoque semiótico, más que instrumental, es decir, de intercambio más que de transmisión, de significación más que de información, de circulación y recepción más que de emisión, de relación de doble vía superando el carácter unilateral, de símbolos más que de señales, y a través de contextos abiertos superando los contextos cerrados.

La interacción del conocimiento entre las diferentes instancias de la organización, es base para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos. Se trata de rescatar el diálogo institucional donde se permita que todos expresen sus argumentos sin lesionar los de los otros; posibilita el encuentro de la organización y de las personas, como pilar para fortalecer el desarrollo institucional.



1.4 CULTURA DEL DIALOGO						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Se evitan los diálogos soportados en el rumor y la especulación?			X		
2	¿La entidad ha generado espacios para el dialogo y permiten la participación de un buen porcentaje de servidores?				X	
3	¿El dialogo fluye de manera clara?				X	
4	¿Hay certeza en la calidad de la información?				X	
5	¿Se utilizan mecanismos para que la información institucional fluya ordenada y oportunamente?				X	
6	¿Todos los funcionarios piensan y se involucran en los asuntos de la organización en un diálogo maduro y respetuoso?			X		
7	¿La información se comparte y las decisiones que se toman son prudentes y justas?				X	
					<b>TOTAL</b>	<b>16</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>46</b>

#### Factores de valoración:

<b>Diálogo informal</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Diálogo formal	51 a 75 puntos	Medio
Diálogo efectivo	76 a 100 puntos	Alto

#### 1.4.1 Diálogo Informal

En este nivel se ubican las organizaciones donde el diálogo se efectúa fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza, no permite expresar sentimientos, conocimientos ni información, lo cual dificulta escuchar y entender al otro.

## FASE 2 - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

### 2.1 VALORACION DEL RIESGO

Es fundamental establecer la estructura del riesgo en la entidad partiendo de riesgos del nivel estratégico que tendrá que ver con factores externos representados en factores económicos, sociales, políticos-legales y tecnológicos; así mismo, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información (vulnerabilidad), el personal vinculado (respecto a su calidad y motivación) la naturaleza de los procesos.

FASE 2 - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
2.1 VALORACION DEL RIESGO						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿Hay interés y compromiso por parte de alta dirección en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos detectados?				X	
2	¿La entidad ha iniciado el proceso de identificación de riesgos a nivel global?				X	
3	¿Se han desarrollado actividades con la participación de los funcionarios para la identificación de los factores de riesgos, tanto internos como externos en las áreas?				X	
4	¿Posee la entidad mapas de riesgos, tanto a nivel global como por áreas, procesos o actividades?				X	
5	¿Se priorizan los riesgos al determinar el impacto potencial sobre los objetivos organizacionales y la probabilidad de ocurrencia de los mismos?				X	
6	¿Se cuenta con registros históricos y/o estadísticos que permitan hacer proyecciones para determinar la probabilidad o posible ocurrencia de riesgos?				X	
7	¿Existen herramientas o mecanismos que permiten determinar el impacto de los diferentes riesgos?				X	
8	¿Están identificados los controles que permitan mitigar los riesgos?				X	
9	¿Se contrastan las acciones que están operando a fin de establecer su pertinencia y validez?				X	
10	¿El análisis de los riesgos permite determinar el nivel de exposición o grado de vulnerabilidad a que está abocada la entidad?				X	
11	¿Existen escalas o rangos de valoración que miden los niveles de vulnerabilidad?				X	
<b>TOTAL</b>					<b>22</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>40</b>	

**Factores de valoración:**

<b>Identificación de factores</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Análisis	51 a 75 puntos	Medio
Determinación del nivel de riesgo	76 a 100 puntos	Alto

**2.1.1 Identificación de Factores**

Es el proceso mediante el cual la alta Dirección en coordinación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, determinara los factores internos o externos generadores de riesgos para establecer qué esta sucediendo, porqué y cómo.

**2.2 Manejo del Riesgo**

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en tomo a la valoración del riesgo llega a ser en vano si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos, representado en la consideración de acciones efectivas tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo que conlleve a evitar, reducir, dispersar y atomizar el riesgo, o en último caso asumir el riesgo.

<b>2.2 MANEJO DE RIESGOS</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿La alta dirección evalúa y considera de manera concertada las posibles acciones a ser tomadas en razón al costo beneficio que representan?				X	
2	¿Cada dependencia, entiende sus riesgos y su importancia, fija los mecanismos para evitarlos y aplica respuestas adecuadas para cada uno de ellos?				X	
3	¿Existe en la entidad un plan socializado para el manejo del riesgo? ¿Este plan responde a las preguntas quien?, qué?, cuándo?, dónde?, por qué? y cómo?				X	
4	¿Están los funcionarios de la entidad en capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo?				X	
5	¿Existen planes de contingencia en la entidad?				X	
6	¿Se están implementando las acciones y actividades establecidas en el plan de manejo de riesgos?				X	
					<b>TOTAL</b>	<b>12</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>40</b>

**Factores de valoración:**

<b>Consideración de acciones</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Plan de manejo de riesgos	51 a 75 puntos	Medio
Puesta en marcha del plan	76 a 100 puntos	Alto

**2.2.1 Consideración de acciones**

Las acciones deben ser valoradas teniendo en cuenta qué tanto mitigan el riesgo, en consideración al costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada.

**2.3 Monitoreo**

Es necesario monitorear permanentemente el plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan.

Estas revisiones son esenciales para asegurar que dicho plan permanece vigente, que los factores no han sufrido cambios sustanciales que afecten su implementación.

<b>2.3 MONITOREO</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿Se han determinado responsables para verificar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan?				X	
2	¿Se han definido indicadores para la evaluación y verificación del plan de manejo de riesgo?				X	
3	¿Se realizan revisiones periódicas que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de acciones?				X	
4	¿La entidad tiene establecido como política, al menos una vez al año, la evaluación de los planes para la administración del riesgo?				X	
5	¿La Oficina de Control Interno, como parte de su labor de acompañamiento y asesoría contribuyen a la implementación de las acciones definidas para el manejo del riesgo?				X	

**TOTAL** 10  
**PUNTOS** 40

**Factores de valoración:**

<b>Revisiones sobre la marcha</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Programado	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

**2.3.1 Revisiones sobre la marcha**

Como parte de la implementación del plan de manejo del riesgo, se debe contemplar revisiones periódicas que permitan advertir las posibles desviaciones del mismo y lleve a los ajustes oportunos.

**FASE 3 - OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS****3.1 Esquema Organizacional**

El esquema organizacional es la forma en que se determinan las relaciones entre las áreas misionales y áreas de apoyo, y se definen las líneas de autoridad y responsabilidad, competencias y funciones.

<b>FASE 3 - OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS</b>						
<b>3.1 ESQUEMA ORGANIZACIONAL</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿El esquema organizacional tiene niveles jerárquicos mínimos?				X	
2	¿No se presentan rígidas líneas de autoridad y establecimiento formal de autorizaciones en los distintos niveles de la organización?				X	
3	¿En la organización no existen más de dos niveles verticales de decisión, distintas a la máxima autoridad, (Dirección, Gerencia y Presidencia)?				X	
4	¿No es común que dos o más dependencias horizontales participen en la ejecución de un servicio?				X	
5	¿Cada dependencia tiene autonomía para dar respuesta a las solicitudes de los usuarios?			X		
6	¿Las decisiones no se concentran solamente en la alta dirección?				X	
7	¿La actual estructura permite la constitución de grupos de trabajo?				X	
8	¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?			X		

9	¿Están establecidos por la alta Gerencia los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos?				X	
10	¿La Dirección General concierta con los responsables, las actividades específicas y la formulación de objetivos, metas y niveles de productividad y desempeño?				X	
11	¿La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?				X	
12	¿La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos corporativos				X	
13	¿La movilidad de los funcionarios esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias?				X	
14	¿Se promueve la autonomía personal y de grupo para el ejercicio de las funciones, planes, programas, proyectos?				X	
15	¿La estructura organizacional esta basada en la gestión de procesos?				X	

**TOTAL** 32  
**PUNTOS** 43

#### Factores de valoración:

<b>Jerarquizada</b>	<b>0 a 50</b>	<b>Bajo</b>
Funcional	51 a 75	Medio
Flexible y adaptativa	76 a 100	Alto

#### 3.1.1 Jerarquizada.

Este factor contempla la existencia de una estructura caracterizada por una alta departamentalización, fraccionamiento de procesos y líneas de autoridad rígida y vertical que dificulta la coordinación e impide una comunicación efectiva y oportuna respuesta de servicio.

A medida que crecen, dan énfasis a las jerarquías rígidas y al trabajo individual, y contribuyen a la rutina del trabajo.

### 3.2 Planeación

La planeación, concebida como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales en cumplimiento de su misión particular y los fines del Estado en general, es el principal referente de la gestión y marco de las actividades del control interno puesto que a través de ella se definen el qué, el cómo, el cuando, el con quién, el cuanto y el dónde se deben realizar las operaciones de las organizaciones.

La adopción de los instrumentos de planeación formalmente establecidos (PLAN INDICATIVO, PLANES DE ACCIÓN, PLANES DE INVERSIÓN, DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO), facilita la previsión del quehacer organizacional, relacionando principalmente: insumos, procesos, recursos y productos orientados al logro de los objetivos corporativos.

3.2 PLANEACIÓN						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Están los planes indicativos y estratégicos orientados al cumplimiento de las disposiciones del Plan Nacional de Desarrollo?			X		
2	¿Es el plan estratégico el principal instrumento de planeación y referente de gestión institucional?			X		
3	¿Contiene el plan estratégico: la misión, visión, objetivos, estrategias, metas y medición de resultados, como referentes generales de la gestión institucional?			X		
4	¿Se concreta el Plan Estratégico en planes operativos, por dependencia, objetivos, programas y proyectos, acorde con las necesidades de la entidad?				X	
5	¿Los Planes de Acción facilitan y promueven la evaluación de la gestión y los resultados institucionales?				X	
6	¿La formulación de los planes es el producto de procesos participativos de todas las áreas involucradas?				X	
7	¿En la formulación de los planes se tiene en cuenta la participación ciudadana?				X	
8	¿Se han definido espacios para determinar el grado de avance de los planes, programas y proyectos?				X	
9	¿Involucra el ejercicio y formulación de la planeación, la definición de indicadores y metas que se apliquen y se validen en el transcurso del proceso de gestión?				X	

10	¿Los cronogramas definidos para la ejecución, son debidamente validados por los actores del proceso durante el período específico de gestión?				X	
11	¿Existen mecanismos y/o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados?				X	
12	¿Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación?				X	
13	¿Contribuyen los planes, programas y proyectos al cumplimiento y fortalecimiento del objeto institucional?			X		
					<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>46</b>

### Factores de valoración:

<b>Herramientas e instrumentos de Planeación</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Mecanismos de Seguimiento	51 a 75 puntos	Medio
Articulación y coherencia	76 a 100 puntos	Alto

### 3.2.1 Herramientas e instrumentos de planeación

Como mínimo la organización debe contar con la implementación de alguno de los instrumentos diseñados para abordar el proceso de planeación institucional, con el cual formula las acciones a ejecutar y establece la programación de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr cumplir la misión de la entidad. Requiere la participación activa y concertada de los actores organizacionales.

### 3.3 Procesos y procedimientos

Son entendidos como el quehacer en la organización y guardan relación directa con el desarrollo de los planes, metas y objetivos y con la estructura orgánica de la entidad. No puede darse un esquema de organización y el establecimiento de los planes sin que contemple el cómo materializarlas.

A través de los procesos se generan los productos o servicios que los clientes o usuarios, unidades organizacionales, instituciones o empresas esperan recibir bajo criterios de calidad y oportunidad para satisfacer sus necesidades.

Sin que se conviertan en una manera rígida del accionar de las entidades, es necesario que cada institución armonice el desarrollo de las diferentes actividades permitiendo su permanente actualización, según las condiciones cambiantes del entorno y de la entidad.



Tanto los procesos como los procedimientos deben ser dinámicos, que le permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno.

3.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Están identificados los procesos misionales y de apoyo?			X		
2	¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?				X	
3	¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?				X	
4	¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?			X		
5	¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?				X	
6	¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?			X		
7	¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?				X	
8	¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?				X	
9	¿Permite el procedimiento de autocontrol el mejoramiento continuo de los procesos?				X	

**TOTAL 21**  
**PUNTOS 47**

**Factores de valoración:**

### Identificación de los Procesos

#### Misionales y de Apoyo

**0 a 50 puntos**

**Bajo**

Revisión y Análisis de Procesos

51 a 75 puntos

Medio

Procesos Controlados:

76 a 100 puntos

Alto

### 3.3.1 Identificación de los Procesos Misionales y de Apoyo

Se refiere a la identificación y existencia al interior de la organización de los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización como son los procesos misionales y los que coadyuvan a tal fin, los procesos de apoyo.

### 3.4 Desarrollo del Talento Humano

Se refiere al conjunto de políticas orientadoras de la gestión y el desarrollo integral de los servidores del Estado, de manera que se favorezca la realización de su proyecto humano, así como la efectividad organizacional de las entidades para las cuales trabajan.

3.4 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿El área encargada de la administración de personal cuenta con la información básica y actualizada de las personas que conforman la planta, tales como: cargos discriminados por nivel jerárquico, tipo de nombramiento, profesión, género, grupos de edad, posesiones, reubicaciones a través de actos administrativos, archivo y mantenimiento de las hojas de vida de los servidores, entre otros?			X		
2	¿Se da atención oportuna a los requisitos de ley propios de las diferentes situaciones administrativas, tales como: nómina, liquidación de vacaciones, primas, viáticos, reservas presupuestales, retención, entre otros?				X	
3	¿Se da atención oportuna a las diferentes solicitudes realizadas por los servidores de la entidad?				X	
4	¿Están definidos claramente los responsables del desarrollo de los procesos básicos de gestión de personal, tales como: selección, contratación, terminación de empleo, bienestar, entre otros?				X	
5	¿La vinculación y contratación de personal se realiza de acuerdo con las Políticas establecidas por la Administración?			X		
6	¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la entidad y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?				X	
7	¿Los planes de capacitación están en concordancia con el plan nacional de capacitación?				X	
8	¿El plan de capacitación está orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales?				X	
9	¿Los programas de inducción y reinducción están orientados al conocimiento integral de la entidad y del estado?				X	
10	¿Los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales?				X	

11	¿Los procesos de evaluación del desempeño son realizados en sus distintas fases y en las fechas previstas?				X	
12	¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?				X	
13	¿Existen programas integrales de bienestar e incentivos?			X		
14	¿Los programas de bienestar son de beneficio tanto del servidor como de su familia?			X		
15	¿Los programas de bienestar e incentivos contribuyen al mejoramiento del clima y del compromiso institucional?			X		
16	¿Existen mecanismos de verificación y seguimiento a las políticas de administración del talento humano para determinar su impacto?				X	
17	¿Han contribuido los programas de capacitación e inducción al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional y del servicio público por parte de los nuevos servidores?				X	
18	¿Se han implementado mecanismos para medir el compromiso, la cultura y el clima organizacional?				X	

**TOTAL** 41  
**PUNTOS** 45

#### Factores de valoración:

<b>Administración</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Planes y programas	51 a 75 puntos	Medio
Verificación del desarrollo	76 a 100 puntos	Alto

#### 3.4.1 Administración.

Se refiere a todos los procesos gestionarios del personal, tales como: planta de empleos, tipos de nombramientos, profesiones, género, grupos de edad, hojas de vida, prestaciones sociales, salarios, ingreso, permanencia y retiro, entre otros.

### 3.5 Sistemas de información

Los Sistemas de Control Interno al interior de las entidades tienen como objetivos fundamentales la confiabilidad de la información institucional como base para la toma de decisiones de la alta dirección. El sistema de Información se convierte en el instrumento para el control gerencial y la retroalimentación a nivel

Interinstitucional e institucional a través de cada una de las dependencias que integran la organización.

Atender los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, será la premisa de todo sistema de información en la medida en que esté basado en objetivos institucionales. Los flujos de información se caracterizan por la recolección de datos en forma racional permitiendo generar informes de gestión que permitan a sus ejecutivos una eficiente toma de decisiones.

<b>3.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la organización para tomar decisiones?				X	
2	¿La información institucional en su mayor parte no es procesada por métodos manuales?				X	
3	¿La información institucional es procesada en plataformas informáticas altamente automatizadas?				X	
4	¿Los tiempos de respuesta son adecuados lo cual ayuda a la oportuna toma de decisiones?				X	
5	¿La información esta lo suficientemente integrada para soportar la toma oportuna toma de decisiones y control de la gestión?				X	
6	¿La entidad realiza procesos de modernización en automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información integrados?				X	
7	¿Se evitan los sistemas paralelos y redundantes de información?			X		
8	¿Se esta generando una cultura informática en la organización?			X		
9	¿Cuenta la entidad con un plan de desarrollo informático, que incluya determinación de necesidades y requerimientos del sistema?				X	
10	¿El uso de tecnología automatizada está basado en el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas integrados de información?				X	
11	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?			X		
12	¿La información que usa la entidad como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los casos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos?				X	

13	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?				X	
14	¿Las aplicaciones en uso están debidamente documentadas?			X		
15	¿Existen políticas sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves?				X	
16	¿Los sistemas de información permiten el establecimiento de mecanismos integrados de medición de la gestión?				X	
17	¿El sistema de Información de la Entidad es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?			X		

**TOTAL  
PUNTOS**      **39  
46**

### Factores de valoración:

#### Incipiente

**0 a 50 puntos**

**Bajo**

Automatizado en desarrollo

51 a 75 puntos

Medio

Automatizado con amplia cobertura

76 a 100 puntos

Alto

### 3.5.1 Incipiente

Este nivel está caracterizado porque la mayoría de la información es procesada ya sea por métodos manuales, libros radicadores, formatos o mediante la utilización de hojas electrónicas, pequeñas bases de datos sin ninguna integración. La percepción de este nivel se refleja en el uso masivo de computadoras en la organización, pero cada uno atendiendo asuntos independientes sin que haya coordinación y sincronización. Es importante anotar que, no por tener un buen número de equipos de cómputo se tiene un sistema de información.

### 3.6 Democratización de la Administración Pública.

Es la estrategia gerencial que obligatoriamente deben implementar las entidades de la administración pública para garantizar la equidad, la eficiencia y la eficacia de la función pública mediante la adopción de acciones y diversos mecanismos para apoyar la intervención de los ciudadanos en la formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.

3.6 DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿La entidad implementa diversos canales de comunicación para informar al usuario sobre sus derechos, los servicios y programas que ejecuta?				X	
2	¿La información suministrada al ciudadano se actualiza permanentemente?				X	
3	¿Existen programas de capacitación para los servidores sobre los derechos a la participación que tienen los ciudadanos y usuarios?				X	
4	¿Existen programas educativos para preparar a usuarios y ciudadanos en la participación de la gestión institucional?				X	
5	¿Se invita a los usuarios y ciudadanos para que realicen control social a planes, proyectos, servicios o contratos de la entidad?				X	
6	¿Existe una guía para facilitar al usuario el seguimiento y la evaluación de planes, programas, servicios y contratos de la entidad?				X	
7	¿Hay acuerdos para un plan de rendición de cuentas que facilite el control social?			X		
8	¿Existe una política para que la planeación institucional se realice con participación de usuarios y ciudadanos?				X	
9	¿Se realizan mesas de concertación u otras acciones como las audiencias públicas para la toma de decisiones con los ciudadanos?			X		
10	¿Existe un instructivo institucional para hacer planeación participativa, con los usuarios o ciudadanos?				X	

**TOTAL** 22  
**PUNTOS** 44

#### Factores de valoración:

#### Facilitar el acceso a la Información

0 a 50 puntos

Bajo

Facilitar el control social y la función

veedora de la ciudadanía

51 a 75 puntos

Medio

Promover la planeación participativa.

76 a 100 puntos

Alto

#### 3.6.1 Facilitar el acceso a la Información:

El acceso a la información es condición necesaria para que la participación ciudadana sea posible. Para ello la información debe fluir en forma oportuna y suficiente hacia los usuarios y ciudadanos, no sólo para dar a conocer si no

también para fomar en la cultura de la participación; a la vez la información debe fluir de los ciudadanos hacia las entidades mediante procesos de consulta.

El flujo de la información de las entidades hacia los usuarios y ciudadanos supone la implementación de diversos mecanismos y estrategias que faciliten efectivamente el acceso a la información sobre deberes, derechos y servicios a los que el ciudadano puede acceder en su relación con la entidad; detallar programas y proyectos a desarrollar, difundir documentos de interés, diseñar formatos sencillos para información sobre contratos. Elaborar guías muy sencillas en las que se explique a usuarios y ciudadanos los derechos que el sector protege con los servicios que ofrece. Realizar campañas de comunicación por medios masivos, conversatorios, formalizar canales de comunicación con los usuarios y uso de mecanismos legales para ejercer el derecho a la participación.

Además de la información las entidades deben desarrollar programas educativos y de capacitación a través de las cuales se facilita el aprendizaje sobre valores cívicos y sobre como se ejerce el derecho a la participación. De esta manera se prepara al usuario directo y al ciudadano en general para la participación desarrollando actitudes favorables a la participación y habituándolo para el uso de herramientas participativas que puedan ejercer este derecho.

De igual forma las entidades, previo a la definición de los programas y servicios debe indagar intereses, expectativas, necesidades, prioridades y calidades de los mismos mediante audiencias públicas u otros mecanismos de consulta directa con grupos de interés. Para ello se puede consultar previamente a los usuarios y/o ciudadanos sobre proyectos normativos, realizar jornadas de consulta a través de foros, sesiones de priorización de proyectos, de exploración de expectativas, etc.

### 3.7 MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

#### 3.7.1 Autoevaluación

Los mecanismos de verificación y evaluación, preferiblemente deben diseñarse dentro de los mismos procesos administrativos y no ser objeto de una actividad exógena a ellos, de tal forma que a medida que se van desarrollando las actividades, el funcionario responsable de ellas pueda autoevaluarse y no dejar esta función a un agente que con posterioridad, indique lo que se hizo bien o mal.

3.7 MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN						
3.7.1 Autoevaluación						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existen instrumentos o herramientas para la autoevaluación?				X	
2	¿Los instrumentos de verificación y evaluación son adecuados, vigentes y aplicados?					X
3	¿La aplicación de los métodos de verificación y evaluación permiten la implementación de acciones oportunas que conduzcan al mejoramiento continuo?				X	
4	¿En todos los niveles de la organización, se cumplen integralmente las políticas y decisiones que adopta la Dirección?			X		
<b>TOTAL</b>					<b>8</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>40</b>	

#### Factores de valoración:

<b>Herramientas de autoevaluación</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Actualización de herramientas	51 a 75 puntos	Medio
Aplicación de acciones correctivas	76 a 100 puntos	Alto

#### 3.7.1.1 Herramientas de autoevaluación

Se puede utilizar como mecanismos de verificación y evaluación cualquier método moderno de control que implique el uso de mejor tecnología, eficiencia y seguridad, como los indicadores de desempeño y de gestión, los informes de gestión, estratificación, hojas de verificación, gráficos, diagrama de causa y efecto, diagrama de correlación, histogramas, gráficos o tableros de control entre otros.



### 3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno

Definida en la Ley 87 de 1993 como “Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel gerencial o directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”. La Oficina de Coordinación del Control Interno se constituye así en el “Control de Controles” por excelencia, ya que en su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la entidad, con miras a coadyuvar a la alta dirección en la toma de decisiones asertivas y en el tiempo indicado. Por eso, ante todo, la función de las Oficinas de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo. Si bien es cierto, no se pretende ser exhaustivo en indicar cuál es la labor de las oficinas de Control Interno, si se quieren mostrar los principales tópicos de su accionar. De ahí que fruto de la observación y experiencia que durante los últimos años han tenido estas oficinas en las diferentes entidades del estado, se ha concluido que existen cinco aspectos básicos sobre los cuales se fundamenta su actividad: labor de acompañamiento o asesoría, labor evaluadora, fomento de la cultura de control, administración del riesgo y relación con entes externos, eso sí, entendiendo que estos tópicos son llevados a cabo de manera interrelacionada y complementaria, sin que se deje de lado ninguno, ya que quedaría incompleta y limitada la labor integral de estas oficinas.

<b>3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno</b>						
No	Criterio de Evaluación	<i>MA</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>N</i>
1	¿Existe un plan general de evaluación y verificación de la gestión institucional por parte de la oficina de control interno?					X
2	¿La evaluación se realiza de manera integral, periódica y continua para determinar el desarrollo y avance de la gestión?					X
3	¿Existen programas para fomentar la cultura de autocontrol o autoevaluación?				X	
4	¿Se formulan recomendaciones y acompañamiento a los diferentes procesos y áreas de la organización?				X	
5	¿La oficina de control interno, hace seguimiento a las recomendaciones formuladas?					X
6	¿El sistema de evaluación genera una cultura de autocontrol y un mejoramiento de la gestión?				X	
					<b>TOTAL</b>	<b>9</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>30</b>

#### **Factores de valoración:**

#### **Acciones de evaluación**

	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 a 75 puntos	Medio
Acciones de asesoría	76 a 100 puntos	Alto

#### **3.7.2.1 Acciones de evaluación y seguimiento**

Factor en el cual las Oficinas de Control Interno realizan actividades de verificación, planeadas y adelantadas para determinar la eficacia y eficiencia de los controles internos implementados en los procesos y en los sistemas de información de la institución.

### **FASE 4 - DOCUMENTACIÓN**

#### **4.1. Memoria institucional**

Es una recopilación de los hechos del pasado institucional, que se encuentra apoyada en la documentación o demás medios que históricamente conservan las entidades con el fin de sustentar a través del tiempo su desarrollo, conocimiento, avance y crecimiento institucional.

FASE 4 - DOCUMENTACIÓN						
4.1 MEMORIA INSTITUCIONAL						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existe un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos?			X		
2	¿La consulta de documentos disponibles esta basada en registros de préstamos y seguimiento del manejo?				X	
3	¿El soporte de documentación es para todo tipo de usuarios?				X	
4	¿Existen adecuados procesos de actualización sobre la documentación?				X	
5	¿Existe la adecuada reglamentación para el uso y manejo de la documentación?				X	
6	¿La Documentación se utiliza y sirve de soporte para la toma de decisiones?				X	
7	¿Existen políticas definidas para el acceso a la información documental?				X	
<b>TOTAL</b>					<b>15</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>43</b>	

#### Factores de Valoración:

**Informal**

**0 a 50 puntos**

**Bajo**

Formal

51 a 75 puntos

Medio

Base para toma de decisiones 76 a 100 puntos

Alto

#### 4.1.1. Informal

La organización maneja la memoria institucional a través de aquellos documentos que surgen de la dinámica de la organización, que no son de obligatoria conservación y la organización los requiere como base para fomentar su desarrollo de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Archivos según las características de cada entidad (videos, historias, revistas institucionales, fotografías, publicaciones, etc.)

## 4.2. Manuales

Hace referencia a la documentación que registra las funciones, procesos y procedimientos conocidos por los funcionarios, aprobados por la alta dirección o quien tenga la competencia y actualizados de acuerdo a los cambios presentados por la organización.

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del servidor público con la organización.

Deben ser elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables.

4. 2 MANUALES						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existen manuales actualizados de las funciones, procesos y procedimientos?		X			
2	¿Los manuales están acorde con la estructura vigente?			X		
3	¿Se incluyen las observaciones de los entes de control internos y externos?				X	
4	¿Las aplicaciones en uso, están soportadas en manuales de sistemas, de instalación y de usuario?				X	
5	¿Existen por escrito procedimientos para el uso y mantenimiento de hardware y software?				X	
6	¿Se capacita a los funcionarios en el uso y operación de los manuales?			X		
7	¿Existen medios de difusión para socializar los manuales?				X	
8	¿Existe concordancia de las operaciones, procesos o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?		X			
9	¿Los manuales de procesos y procedimientos son aplicados por las diferentes dependencias?		X			
<b>TOTAL</b>					<b>26</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>58</b>	

### Factores de Valoración:

Actualizados	0 a 50 puntos	Bajo
<b>Difundidos y socializados</b>	<b>51 a 75 puntos</b>	<b>Medio</b>
Aplicados	76 a 100 puntos	Alto

### 4.2.2 Difundidos y socializados

Los manuales son dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. La organización cuenta con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

### 4.3. Documentación de la normatividad

Es el conjunto de documentos que contiene la normatividad externa (Leyes, Decretos, Directivas Presidenciales) o Interna (Acuerdos, Resoluciones, Reglamentos, Circulares) existentes, propias de las materias asignadas a la respectiva entidad.

4.3 DOCUMENTACION DE LA NORMATIVIDAD						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existe unidad de materia en las disposiciones internas?			X		
2	¿Obedecen las disposiciones y actos administrativos a las necesidades de la entidad?			X		
3	¿Las disposiciones internas son lo suficientemente consistentes, que no requieren ajustes permanentes?			X		
4	¿Están las disposiciones internas y externas reunidas en un archivo o documento de fácil acceso para todos los servidores de la entidad?			X		
5	¿Están las disposiciones internas y externas organizadas cronológica y temáticamente?				X	
6	¿Existen medios de difusión oportunos y efectivos de la normatividad?			X		
7	¿Existen procedimientos para consultar o tener acceso a la normatividad vigente?			X		
8	¿Existe un mecanismo que garantice la unidad de criterio en la aplicación de las disposiciones?				X	
9	¿La normatividad es aplicada en cada una de las áreas correspondientes?			X		
<b>TOTAL</b>					<b>25</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>56</b>	

**Factores de Valoración:**

Unidad de materia en las disposiciones internas	0 a 50 puntos	Bajo
<b>Compilación</b>	<b>51 a 75 puntos</b>	<b>Medio</b>
Difusión y aplicación	76 a 100 puntos	Alto

**4.3.2 Compilación**

Reunión sistemática de las normas en un archivo o documento de fácil acceso para todos los servidores de la entidad.

**FASE 5 - RETROALIMENTACIÓN****5.1 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno o Instancia que haga sus veces.**

El artículo 4º del Decreto 1826 de 1994 reglamentó la creación de los Comités y Subcomités de Coordinación del Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993, como órganos de coordinación y asesoría para Ministerios y Departamentos Administrativos, posteriormente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999 extiende su campo de aplicación para todas las entidades y organismos del Estado.

El Comité de Coordinación de Control Interno en las entidades se constituye en una instancia de la Administración cuyo objetivo es proponer acciones orientadas al mejoramiento continuo en aras del cumplimiento óptimo de la misión institucional, así como de garantizar el logro de los objetivos propuestos lo que implica necesariamente el papel decisivo que tiene en la retroalimentación para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

FASE 5 - RETROALIMENTACIÓN						
5.1 COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existe acto administrativo que constituya el Comité?					X
2	¿Existe un reglamento que contenga las funciones, objetivos, entre otros?					X
3	¿Se realizan reuniones periódicamente durante el año?				X	
4	¿Las reuniones contribuyen a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento?				X	
5	¿Se toman decisiones sobre los componentes críticos del Sistema de Control Interno?				X	
6	¿Las acciones orientadas al mejoramiento son producto de las recomendaciones o correctivos definidos?				X	
7	¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones de las dependencias?				X	
					<b>TOTAL</b>	<b>12</b>
					<b>PUNTOS</b>	<b>34</b>

#### Factores de Valoración:

##### Formalmente constituido

0 a 50 puntos    Bajo

Reuniones periódicas

51 a 75 puntos    Medio

Toma de acciones de mejoramiento

76 a 100 puntos    Alto

#### 5.1.1. Formalmente constituido

El Comité de Coordinación Control Interno está creado mediante acto administrativo del respectivo representante legal de la entidad.

## 5.2. Planes de Mejoramiento

Con base en la evaluación del Sistema de Control Interno por los organismos externos de control, surgen las recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento que corrigen las desviaciones, se ajustan los procesos y procedimientos y subsanan los problemas que se presentan, con el propósito de lograr la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los fines misionales de las entidades.

Estos se enmarcan dentro de un contexto de tiempo y espacio, requieren de la definición de estrategias, objetivos (medibles y cuantificables) y asignación de responsabilidades.

5. 2 PLANES DE MEJORAMIENTO						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existe un plan de mejoramiento formulado y concertado con los responsables de los procesos?				X	
2	¿Los planes de mejoramiento se establecen de acuerdo con las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y los organismos externos de control?				X	
3	¿Los planes de mejoramiento son aplicados de una manera oportuna?				X	
4	¿Se verifica el grado de implementación de los planes?				X	
5	¿Cuentan los planes de mejoramiento con el compromiso de la alta dirección y son aprobados por ella?				X	
6	¿Se determina el grado de cumplimiento de los planes de mejoramiento?				X	
7	¿A través de la aplicación de los planes de mejoramiento, se evidencian cambios favorables en la gestión de la organización?				X	
<b>TOTAL</b>					<b>14</b>	
<b>PUNTOS</b>					<b>40</b>	

### Factores de valoración:

<b>Concertado y formulado</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Puesto en marcha	51 a 75 puntos	Medio
Cumplimiento	76 a 100 puntos	Alto



### 5.2.1. Concertado y formulado

El Plan de Mejoramiento ha sido previamente concertado con los responsables del proceso y se ha formulado sobre temas claramente definidos, así como la conexión y pertinencia entre ellos en el mejoramiento de la gestión.

### 5.3. Seguimiento.

El seguimiento identifica logros y debilidades; establece los correctivos requeridos para obtener los resultados esperados, monitorea e identifica aciertos o fallas en el diseño y en la ejecución, brinda elementos que clarifican y sustentan ajustes a los objetivos, identifica problemas recurrentes que requieren mayor atención.

5.3 SEGUIMIENTO						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿El seguimiento a los planes de mejoramiento se realiza de manera programada?				X	
2	¿Se realizan revisiones periódicas derivadas del plan de mejoramiento?				X	
3	¿Se advierten oportunamente las desviaciones?				X	
4	¿Existe oportunidad en la programación?				X	
5	¿Hay concertación para los ajustes?				X	
6	¿Son oportunas y pertinentes, las acciones de mejoramiento que adopta la administración, con base en las observaciones y recomendaciones formuladas?				X	
7	¿Se realiza el acompañamiento por parte de la Oficina de Control Interno a los responsables de la toma de acciones correctivas y de mejoramiento?					X
<b>TOTAL</b>					<b>13</b>	
PUNTOS					<b>37</b>	

#### Factores de valoración:

<b>Programado</b>	<b>0 a 50 puntos</b>	<b>Bajo</b>
Oportuno	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

#### 5.3.1 Programado

El monitoreo se planea en forma periódica, oportuna a través de una programación de las actividades a realizar.

### Valoración de Fases del Desarrollo del Sistema de Control Interno

Una vez evaluada la organización en cada una de las fases y componentes, se valoran las cinco fases acorde con la siguiente escala:

<b>FASES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Ambiente de Control	0 – 200	201 - 300	301 – 400
2. Administración del Riesgo	0 – 150	151 - 225	226 – 300
3. Operacionalización de los elementos	0 – 400	401 - 600	601 – 800
4. Documentación	0 – 150	151 - 225	226 – 300
5. Retroalimentación	0 – 150	151 - 225	226 – 300
<b>TOTAL</b>	<b>0 - 1050</b>	<b>1051 - 1575</b>	<b>1576 - 2100</b>

<b>FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>=</b>	<b>159</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 2 - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>=</b>	<b>120</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 3 - OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS</b>	<b>=</b>	<b>341</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 4 – DOCUMENTACIÓN</b>	<b>=</b>	<b>157</b>	<b>MEDIO</b>
<b>FASE 5 – RETROALIMENTACIÓN</b>	<b>=</b>	<b>111</b>	<b>BAJO</b>
<b>TOTAL</b>	<b>=</b>	<b>888</b>	<b>BAJO</b>

### Evaluación y Calificación General del Sistema de Control Interno

Según la anterior escala de evaluación, el desarrollo del Sistema de Control Interno dentro de la administración del municipio de Belén (Boyacá) es bajo, teniendo en cuenta que la calificación de sus fases fue deficiente. Por lo que se concluye que el Control Interno no es adoptado en la administración como un factor importante y su pésimo desempeño es el resultado de la poca relevancia que representa para los servidores en la gestión de sus funciones.

## **7. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA SECCIÓN LIQUIDACIÓN Y RECAUDO DE RENTAS DE LA TESORERÍA MUNICIPAL**

### **Aspecto General**

El Sistema de Control Interno se encuentra legalmente constituido dentro de la administración municipal de acuerdo a la ley 87 de noviembre 29 de 1993 la cual establece la obligatoriedad en la implantación del Control Interno para las entidades del Estado. A su vez, cumpliendo con el artículo 11 de esta ley, el Municipio de Belén debido a su estructura poblacional y su nivel de ingresos no está obligado a establecer la oficina de Control Interno, delegando sus funciones a la Secretaría de Gobierno y Planeación del municipio como persona encargada para la dirección del Sistema de Control Interno con el fin de mejorar las actividades, maximizar los recursos y beneficiar la atención hacia la comunidad.

La situación actual del Sistema de Control Interno refleja una inoperancia en el establecimiento de sus objetivos y planes, impidiendo la eficiente realización de las actividades, operaciones y actuaciones, como la administración de los recursos, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos institucionales previstos. Lo anterior se deriva en gran parte por la carencia de conocimientos por parte de funcionarios y directivos sobre la importancia de adoptarlo como una herramienta útil y facilitadora, que se convierte en un ejercicio sencillo y, a la vez, genera una nueva dinámica de la administración pública, oxigenada, revitalizada y transparente, contribuyendo a la sana relación con la comunidad. Además, la falta de voluntad política, de conciencia de responsabilidad y de niveles de autoridad claramente definidos, impiden el adecuado manejo y gestión en el tratamiento del Sistema de Control Interno.

## **Análisis de los componentes del Control Interno**

- **AMBIENTE DE CONTROL**

La administración municipal se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia los componentes del Sistema de Control Interno, actuando con desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

En lo referente a la formación ética de la organización, la inexistencia de un código de ética institucional, genera un desconocimiento de los principios y valores que deben regir las actuaciones de los servidores públicos, para que sean consecuentes con los parámetros adoptados en la concertación estratégica para el logro del cometido estatal.

En lo que concierne con la integración de principios, valores y hábitos organizacionales durante el ejercicio de las actividades, los funcionarios afirman actuar bajo la cultura del autocontrol como base en la ejecución de sus funciones diarias. Según la evaluación realizada se sustenta que esta práctica no se desarrolla en debida forma, ya que predomina un desconocimiento general por parte de los funcionarios en la aplicación de esta herramienta de mejoramiento continuo. Además la administración municipal carece de mecanismos y prácticas que faciliten su ejercicio, así como de un sistema de evaluación orientado a fomentar esta cultura mediante la implantación de mecanismos de verificación y examen, lo que se refleja en una participación inadecuada de los servidores públicos en el mejoramiento constante de la función administrativa.

Por otra parte, dentro de la organización no existe una cultura de dialogo efectiva, ya que se desarrolla fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza. Se basa en comunicaciones verbales no soportadas, formalizando solamente las que requiere la alta dirección por niveles de relevancia. Según lo anterior, la toma de decisiones

en los diversos niveles jerárquicos resulta deficiente, ya que ésta se basa en la interacción del conocimiento entre las diferentes instancias de la organización.

- **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

La administración municipal no posee una plena identificación de los riesgos tanto internos como externos que se presentan en las actividades llevadas a cabo en el área de tesorería debido a que el Sistema de Control Interno no realiza un proceso periódico que evalúe los aspectos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales. Nuevamente se hace presente la falta de interés y compromiso por parte de la alta dirección en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos, conllevando a un nivel de exposición o grado de vulnerabilidad alto.

Según los estudios realizados en la investigación se han identificado los siguientes riesgos: procesos manuales, sistemas de información, disminución de recursos, fraudes, toma de decisiones erróneas, recurso humano, condiciones económicas y administrativas, sanciones legales por incumplimientos de leyes y políticas fijadas por el gobierno, seguridad nacional, credibilidad pública en la gestión administrativa.

Además, no se han definido planes de contingencia para contrarrestarlos en caso de presentarse, teniendo en cuenta que las acciones deben ser valoradas según el grado en que mitigan el riesgo, considerando el costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción en el hecho generador del riesgo con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada. De igual forma no se han determinado responsables para verificar y hacer seguimiento a las funciones contempladas dentro de un plan de riesgos, no se han establecido los correspondientes indicadores para la evaluación y verificación en el manejo de los riesgos, no se llevan a cabo revisiones periódicas de examen y verificación, por su parte, el

Sistema de Control Interno no lleva a cabo labores de acompañamiento y asesoría en la valoración y manejo de los riesgos.

Teniendo en cuenta las falencias anteriormente descritas, resulta evidente la inexistencia de un monitoreo de riesgos, que permita advertir las posibles desviaciones y lleve a los ajustes oportunos. Resaltando su importancia en el seguimiento permanentemente al plan de manejo de riesgos, ya que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan.

De igual forma, se continua con la cultura de los controles correctivos y no preventivos, ya que los planes o proyectos contenidos en el Plan de Desarrollo se rediseñan de acuerdo a la adopción de medidas que se basan en eventualidades presentadas durante la ejecución, por lo tanto la valoración de los riesgos consiste en reaccionar ante la amenaza de estos, una prueba de esto se refleja en que la administración municipal no estima conveniente realizar esta valoración debido a que actúan de acuerdo a sus criterios y experiencias en pasadas administraciones.

- **OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS**

El esquema organizacional de la administración municipal se caracteriza por una alta departamentalización, fraccionamiento de procesos y líneas de autoridad rígida y vertical, dificultando la coordinación de actividades e impidiendo una comunicación efectiva, contribuyendo a la rutina del trabajo individual lo que se refleja en la inoportuna respuesta de servicio.

La alta jerarquización se evidencia específicamente en al toma de decisiones, basándose en los aspectos que resultan convenientes para el Alcalde, ya que priman sus criterios personales y no los que son favorables para la administración y el municipio. Un ejemplo de esto se observa en la negación por parte del alcalde para el proyecto de reavalúo de los predios, debido al costo político que le

ocasionaría, afectando el beneficio que representaría para la administración municipal en su gestión de recaudo en ingresos por esfuerzo propio.

Esta jerarquización también se hace presente en la toma de decisiones, ya que las dependencias de la administración municipal no poseen la capacidad de tomar decisiones sin previa autorización del alcalde, lo que origina una disminución en la autonomía administrativa en todos los niveles de la organización.

En lo referente a la planeación, la administración municipal cuenta con los planes indicativos y estratégicos orientados al cumplimiento de las disposiciones del Plan de Desarrollo como instrumentos de planeación y referentes de gestión institucional, los cuales contienen la misión, visión, objetivos, estrategias, metas y medición de resultados. Las deficiencias radican en que los planes operativos no son concretados por dependencias, acorde con las necesidades de la entidad, ya que estos deben ser el producto de procesos participativos de todas las áreas involucradas. Además no existe una definición de indicadores y metas que sean aplicadas y validadas en el transcurso del proceso de gestión, por lo que las decisiones no son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación.

En cuanto a la ejecución de los procesos y procedimientos, se encuentran identificados los procesos misionales y de apoyo, guardando relación directa con el desarrollo de los planes, metas, objetivos y con la estructura orgánica de la entidad, de esta forma el desarrollo de las funciones de los servidores esta basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos. Sin embargo no se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos tendientes a mejorar la gestión, tampoco se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos, lo que conlleva a que el procedimiento de autocontrol no permita el mejoramiento continuo de los mismos.

Por otra parte, la administración desconoce los perfiles de talento que poseen los funcionarios, lo anterior se evidencia en las figuras de carrera administrativa y provisionales que se manejan dentro del recurso humano de la organización. Se hace necesario el establecimiento de planes y programas integrales de formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y reinducción, de evaluación del desempeño, orientados a fortalecer las actitudes y las aptitudes laborales y a contribuir con el mejoramiento del clima organizacional y el comportamiento institucional.

En lo que concierne con el manejo de los sistemas de información, la administración municipal se encuentra en un nivel incipiente, porque la mayoría de la información es procesada por métodos manuales, libros radicadores, formatos y se basa en la utilización de hojas electrónicas, pequeñas bases de datos sin ninguna integración, que se deben llevar en paralelo con el sistema universal como medida de revisión ya que se presentan diferencias entre las liquidaciones debido a la última actualización del sistema, lo que genera un entorpecimiento durante los procesos de recaudo. Además se observa en el uso de los equipos que cada uno atiende asuntos independientes sin que haya coordinación y sincronización, afectando la agilidad y precisión de la comunicación entre las áreas relacionadas. Se resalta la carencia de una red que unifique la información de todas las dependencias involucradas, impidiendo el conocimiento de la información con carácter administrativa en cualquier momento que surja una necesidad. Como por ejemplo el caso eventual en el que el Alcalde requiere el informe referente a la ejecución presupuestal y la Tesorera no se encuentra desempeñando sus funciones, siendo esta la única funcionaria que tiene acceso a esta información.

Por otra parte, la administración no desarrolla mecanismos y acciones tendientes a fomentar la intervención de los ciudadanos en la formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, siendo de carácter obligatorio. Lo que no permite garantizar la equidad, eficiencia y eficacia de la función pública. No poseen los



medios masivos adecuados de comunicación con los usuarios, como por ejemplo las técnicas que emplean en la citación de los contribuyentes que consiste en avisar por perifoneo desde la alcaldía, sin ningún medio formal que brinde la certeza en la recepción de la información.

La administración municipal en este tema está adelantando programas con los usuarios directos y ciudadanos en general, como la realización de audiencias publicas para emitir informes de gestión a la población, teniendo en cuenta que el acceso a la información es condición necesaria para que la participación ciudadana sea posible. A su vez, el flujo de la información del municipio hacia los usuarios y ciudadanos requiere la implementación de diversos mecanismos y estrategias que faciliten efectivamente el acceso a la información sobre deberes, derechos y servicios a los que el ciudadano puede acceder en su relación con la municipio; detallar programas y proyectos a desarrollar, difundir documentos de interés, diseñar formatos sencillos para información sobre contratos.

Los mecanismos de verificación y evaluación presentan grandes falencias, ya que dentro de la administración municipal no se llevan a cabo actividades de control eficaces que permitan la implementación de acciones oportunas que conduzcan al mejoramiento continuo. Los mecanismos de verificación y evaluación no están implícitos en los procesos administrativos para que el funcionario pueda autoevaluarse.

Además la carencia de la oficina de Coordinación del Control Interno impide la implementación de planes de evaluación y verificación de la gestión institucional, de programas para fomentar la cultura del autocontrol o autoevaluación y del acompañamiento a los diferentes procesos y áreas de administración municipal. Por ser definida esta oficina como el “Control de Controles” por excelencia, su inexistencia perjudica las labores evaluadoras tendientes a determinar la efectividad de los controles establecidos en la organización generando la inadecuada toma de decisiones asertivas en el tiempo indicado.

- **DOCUMENTACIÓN**

La vivencia del control interno de las entidades públicas, se da en la medida en que sus miembros reconocen su existencia y bondades. De ahí, nace la necesidad de materializarlo y el mecanismo ideal para hacerlo es la documentación, entendida como la descripción por escrito del cómo es su ejercicio.

La organización cuenta con un archivo de documentos que facilita la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos, aunque se carece de políticas definidas para el acceso a la información documental. Además no se realiza la respectiva actualización, por lo que la documentación no constituye base razonable para la toma de decisiones.

En lo referente a los manuales, estos se encuentran difundidos y socializados, dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación, en concordancia de las actividades, procesos o funciones realizadas. La mayoría de los procesos se llevan acorde a lo establecido en los manuales, aunque existen actividades que los funcionarios desarrollan basados en hábitos y costumbres, dificultando la implantación de métodos que optimicen la ejecución de sus funciones.

De igual forma la documentación de la normatividad como disposiciones y actos administrativos obedecen a las necesidades de la entidad, existiendo una reunión sistemática de las normas en un archivo de fácil acceso para todos los servidores, siendo aplicadas en cada una de las áreas correspondientes.

- **RETROALIMENTACIÓN**

La carencia del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno no permite la adopción de acciones orientadas al mejoramiento continuo en aras del cumplimiento óptimo de la misión institucional, impidiendo el diseño de mecanismos motores de gestión que permitan corregir, encausar o motivar comportamientos estructurales, tales como los convenios de desempeño, planes de mejoramiento, entre otros, indispensables para lograr una retroalimentación efectiva, mediante la articulación en el accionar de los procesos de seguimiento.

No existe un acto administrativo que constituya el Comité, ni un reglamento que contenga sus funciones y objetivos. No se llevan a cabo reuniones para la definición y desarrollo de planes, por lo que no se toman decisiones sobre los componentes críticos del Sistema de Control Interno.

La inexistencia de evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno no permite que surjan las recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento, lo que imposibilita corregir desviaciones, realizar ajustes a los procesos y procedimientos y subsanar los problemas que se presentan. A su vez, no se definen estrategias, objetivos (medibles y cuantificables) ni asignación de responsabilidades, debido a esto no se evidencian cambios favorables en la gestión de la organización.

Las falencias sustentadas en la implantación de planes de mejoramiento, justifican la carencia de un seguimiento apropiado de estos, impidiendo la identificación de los aciertos o fallas en su diseño y ejecución, presentando una inoportuna advertencia de las desviaciones, sin concertación para los ajustes, además no se realiza una implementación de acciones basadas en observaciones y recomendaciones formuladas, por lo que no constituyen oportunidad y pertinencia.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- \* La administración municipal, en todos sus niveles, se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia el Sistema de Control Interno y sus componentes, generando desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.
- \* La falta de voluntad política, de conciencia de responsabilidad y de niveles de autoridad claramente definidos, impiden el adecuado manejo y gestión en el tratamiento del Sistema de Control Interno.
- \* Se requiere la implantación de programas destinados al fortalecimiento de principios y valores éticos, que apunten a motivar el desarrollo humano en la alcaldía hacia una cultura organizacional,
- \* Los funcionarios afirman desarrollar sus actividades basados en una cultura de autocontrol sin conocer su verdadera definición y aplicación, predominando un desconocimiento general en el manejo de esta herramienta de mejoramiento continuo.
- \* La valoración de riesgos realizada en la investigación, permitió establecer un alto grado de vulnerabilidad en la Tesorería municipal, debido a que el Sistema de Control Interno no identifica los riesgos tanto internos como externos que se presentan en las actividades llevadas a cabo en esta área.
- \* La administración municipal no desarrolla mecanismos y acciones tendientes a fomentar la intervención de los ciudadanos en la formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, siendo de carácter obligatorio, lo que no permite garantizar la equidad, eficiencia y eficacia de la función pública.

- \* La inexistencia de evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno obstruye el surgimiento de recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento, lo que imposibilita corregir desviaciones, realizar ajustes a los procesos y procedimientos y subsanar los problemas que se presentan.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario llevar a cabo un plan integral de ética basado en el diseño de un código, promoviendo los principios y valores que deben adoptar los funcionarios en sus actividades diarias, actuando en coherencia y viviendo acorde con ellos, difundido en todos los niveles de la organización para que de esta forma el diario vivir de los servidores públicos sea una expresión del compromiso con los principios y valores institucionales.
- Es conveniente crear un comité de coordinación del Sistema de Control Interno que lo promueva dentro de la organización como un instrumento irremplazable para la consecución de mayores niveles de eficiencia en todos los órganos y entidades del Estado Colombiano, toda vez que las herramientas gerenciales que lo componen se orientan a monitorear de manera permanente la gestión pública y el desempeño, tanto individual como institucional. En este sentido la administración municipal establece mecanismos y lidera la aplicación de las recomendaciones tendientes al mejoramiento del Sistema de Control Interno.
- Es importante que la administración brinde capacitaciones periódicas fundamentadas en procesos formativos para dinamizar las bases conceptuales y metodológicas del significado del autocontrol, como herramienta de mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.
- Para lograr una cultura de diálogo formal resulta necesario el establecimiento de canales de comunicación estructurados, donde la información efectivamente fluya, predeterminados e identificados por todos los funcionarios y a través de los cuales se emitan los mensajes en forma oportuna. De esta manera se obtiene madurez institucional, el ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio del diálogo.

- Es necesario que la administración analice los aspectos de probabilidad e impacto de los riesgos y los relacione con las actividades de control establecidas, de esta forma estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que está expuesta.
- Es recomendable que la organización formule el Plan de Manejo de Riesgos, el cual debe identificar en forma precisa las acciones seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir el riesgo, determinando responsables, actividades, presupuesto, tiempos y resultados esperados.
- Es conveniente que la administración revise y analice los procesos prioritarios o relevantes, a fin de evaluar en qué manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sugiriendo mejoras a fin de elevar la eficiencia y efectividad de los mismos.
- La organización debe llevar a cabo planes y programas orientados a lograr un desarrollo del talento humano en la medida que fortalezcan las actitudes y las aptitudes laborales, para lo cual resulta favorable aplicar programas integrales de formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y reinducción, de evaluación del desempeño, que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y el comportamiento institucional.
- Se recomienda la automatización de todas las áreas o dependencias que conforman la administración municipal, con amplios niveles de cobertura en la que la información que usa la organización como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los procesos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos. Resulta favorable la implantación de un Plan de Desarrollo Informático, Estratégico y Táctico, con adecuadas medidas de control y seguridad que garanticen la calidad de la información.

- La administración municipal debe facilitar el control social y la función veedora de la ciudadanía generando espacios para que los ciudadanos puedan vigilar y evaluar la gestión, presentando sugerencias o denuncias, con el fin de garantizar el cumplimiento eficiente de los fines del Estado y proteger los recursos públicos. Se debe fomentar la participación ciudadana en el control a la toma de decisiones, a la implementación de programas, ejecución de contratos y manejo de recursos, independientemente del grado de participación previo (información, planeación, ejecución). Para ello las entidades deben Informar a la ciudadanía sobre los programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos para que se ejerza la respectiva veeduría; establecer mecanismos de comunicación con las veedurías para el acceso oportuno y confiable a la información. Facilitar que los interlocutores se conozcan, que se acuerden formas y medios de comunicación e instituir acciones de rendición de cuentas de planes, programas, proyectos y/o contratos realizados por la entidad.
- Es importante tener en cuenta que para la puesta en marcha de los planes de mejoramiento se debe contar con la voluntad y compromiso de quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.
- Es recomendable que la organización tenga definidas unas variables de seguimiento, para evaluar oportunamente el grado de cumplimiento de lo programado, valorando las necesidades que en determinado momento justifica ajustes a lo inicialmente programado.



## BIBLIOGRAFÍA

BURGOS DE ORTIZ, Myriam y ORTIZ GONZALEZ, Luis Augusto. Guía para la Presentación de Trabajos de Grado. Cali: Universidad de San Buenaventura, 2003. 43p.

CAÑÓN VEGA, Nora. Guía para la Elaboración y Presentación de Trabajos Escritos. Bogotá: Universidad de la Salle, 2002. 20p.

CHARRY RODRIGUEZ, Jorge Alirio. El Control Interno en el Municipio Moderno. 1ª ed. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE, 1998. 284 p.

CHARRY RODRIGUEZ, Jorge Alirio. El Control Interno y los Principios de la Evaluación de Gestión en las entidades del Estado. 1ª ed. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE, 1998. 109 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. "Herramienta para la transformación de la Administración Pública, Guía para la formación de valores en los servidores públicos, 1999". Mayo, 1999. 64 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87 de Noviembre 29 de 1993. En el Diario Oficial Congreso de la República. Bogotá. 1993.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 617 de 2000. En el Diario Oficial Congreso de la República. Bogotá. 2000.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991.

CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C. Evaluación Preliminar al Sistema de Control Interno del Distrito Capital. Enero, 2002. 51p.

CONTRALORÍA DE BOYACÁ (Resoluciones, boletines y circulares).

<http://www.contraloriaboyaca.gov.co>

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (Resoluciones, boletines y circulares).

<http://www.contraloria.gov.co>

GAVIRIA CORREA, Gonzalo. El Control Interno: Manual para su aplicación en las entidades nacionales, departamentales y municipales. 1ª ed. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE, 1994. 233 p.

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ (Resoluciones, boletines y circulares).

<http://www.gobernacionboyaca.gov.co>

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (coso). Control Interno Estructura Conceptual Integrada, 1ª ed. Bogotá: Ecoe, 2000. 321 p.

**Anexo 1**  
**ENTREVISTA ALCALDE**  
**Dr. Carlos Julio Salazar**

**1)** ¿Está definida y documentada la misión y visión del municipio?

**Rta:** Sí, se encuentra definida y documentada la misión y visión del municipio, como también en cada uno de los departamentos que componen la administración municipal.

**2)** ¿Están definidas y documentadas las políticas del municipio?

**Rta:** Se encuentran definidas dentro del Esquema de Ordenamiento Territorial con fundamento en el Plan de Desarrollo y lógicamente por los ordenamientos legales que rigen las actuaciones de la administración municipal.

**3)** ¿Se garantiza la eficacia, moralidad, 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?

**Rta:** Se garantiza plenamente ya que todos los funcionarios además de conocer legalmente estos principios, los aplican de manera autónoma para optimizar la ejecución de funciones. Por parte de la administración se cuentan con estrategias de economía trabajando bajo el concepto de la austeridad para el aprovechamiento de los recursos.

**4)** ¿La entidad dispone de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características?

**Rta:** Por supuesto, se encuentran basados en nuestra directriz principal que es el Esquema de Ordenamiento Territorial con fundamento en el Plan de Desarrollo, además contamos con comités conformados por personal de la administración y los diferentes gremios del municipio, como por ejemplo el comité territorial de planeación, municipal de desarrollo, junta municipal de educación, atención y prevención de desastres, deportes, participación comunitaria, salud, cultura, etc, con el fin de que las decisiones tomadas sean las más equitativas y convenientes para el pueblo Belemita.

**5)** ¿Dentro de la administración municipal se encuentra en funcionamiento la oficina de Control Interno?

**Rta:** La oficina de Control Interno se encuentra constituida legalmente dentro de la Secretaría de Gobierno y Planeación, cumpliendo con lo estipulado en el artículo 11 de la ley 87 del 29 de noviembre de 1993.

**6)** ¿Está formalmente constituido el comité de Control Interno?

**Rta:** Nunca ha existido el comité de Control Interno.

**7)** ¿La función de Control Interno tiene formalmente establecidos sus: planes; procesos y procedimientos; mecanismos de evaluación e indicadores de gestión?

**Rta:** Se encuentran establecidos, a excepción de los indicadores de gestión.

**8)** ¿Se fomenta una cultura de control para el cumplimiento de la misión institucional?

**Rta:** Las actividades en todas las áreas se ejecutan bajo el principio del autocontrol. Además se realiza una capacitación completa y oportuna a los funcionarios para optimizar la ejecución de sus labores.

**Anexo 2**  
**ENTREVISTA CONCEJO MUNICIPAL**  
**Dr. William Ayala (Presidente)**

1) ¿Se tiene conocimiento de las labores que realiza la dirección de Control Interno?

**Rta:** El conocimiento de las labores es mínimo, ya que el Control Interno no es parte importante dentro de las sesiones del Concejo.

2) ¿Se realiza un seguimiento y revisión al responsable de las funciones o actividades desarrolladas en la oficina de Control interno?

**Rta:** Nunca se ha realizado un seguimiento al funcionario responsable de esta oficina.

3) ¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de las funciones de la dirección de Control Interno?

**Rta:** El seguimiento a las funciones se basa únicamente en la lectura de informes que se solicitan de manera esporádica.

4) ¿Cuál es el grado de responsabilidad del concejo municipal frente a la dirección de Control Interno?

**Rta:** El concejo municipal no presenta incidencia directa en las labores de la oficina de Control Interno, simplemente realiza una entrevista al funcionario encargado de esta área cuando lo cree conveniente para permanecer en contacto con las actividades referentes al control.

5) ¿La toma de decisiones por parte de la dirección de Control Interno es comunicada con anterioridad al consejo?

**Rta:** En lo que va de la presente administración, la oficina de Control Interno no ha dado a conocer alguna decisión que afecte el desempeño de la administración municipal.

6) ¿Qué procedimiento se lleva a cabo con los resultados obtenidos de las funciones propias de Control Interno?

**Rta:** El informe recibido a final de año por parte de la oficina de Control Interno no fue sujeto de evaluación, simplemente se revisó ya que no contenía aspectos relevantes.

7) ¿Qué exigencias específicas se tienen hacia la dirección de Control Interno?

**Rta:** No hay exigencias debido a que no se ha realizado algún tipo de intervención por parte del Concejo en lo que concierne al Sistema de Control Interno, solo han habido reuniones donde se comunica de manera informal algunas actividades de control poco relevantes.

**Anexo 3**  
**ENTREVISTA DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**Dra. Milena Quiroga**

1) ¿Qué sistemas de Control Interno se aplican?

**Rta:** Se aplican controles a nivel Legal, Financiero, Gestión, Resultados y Revisión de cuentas.

2) ¿Se informa permanentemente al alcalde sobre el estado del sistema de Control Interno para que se realicen los ajustes a que haya lugar?

**Rta:** La información que se emite al Alcalde no se lleva a cabo de manera periódica, solamente cuando surgen temas relacionados en la agenda de las reuniones.

3) ¿Cómo se comunican los resultados al alcalde sobre la labor de la unidad de Control Interno?

**Rta:** Se realiza el informe pertinente cuando él lo requiera.

4) ¿Existe un flujo adecuado de información entre lo liquidado, lo recaudado y contabilidad?

**Rta:** Si existe ya que éste se obtiene directamente del sistema contable CNT.

5) ¿Hay suficiente control sobre las metas establecidas en esta área para que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?

**Rta:** Sí, siempre se procura direccionar las metas hacia propósitos comunes de la administración con el fin de obtener los mejores resultados de un trabajo en conjunto.

6) ¿Existen los manuales de procedimientos y funciones formalizados y actualizados?

**Rta:** Si existen y están soportados legalmente, al igual se encuentran actualizados a la fecha de la presente administración.

7) ¿Se estudia y evalúa periódicamente el sistema de Control Interno?

**Rta:** No se tiene una periodicidad definida, simplemente se evalúan algunas actividades relevantes. Se manejan los controles correctivos y no preventivos.

**8)** ¿Cómo está evidenciado el trabajo de Control Interno?

**Rta:** Está evidenciado en los informes requeridos por la Contraloría y la Procuraduría, los cuales son formatos preestablecidos por estas entidades.

**9)** ¿Las inspecciones realizadas por el área de Control Interno resultan en informes sobre los hallazgos y recomendaciones, además existe un seguimiento apropiado a estos informes?

**Rta:** Los únicos informes que se presentan son los formatos anteriormente descritos. Con la administración se mantiene comunicación de manera informal en reuniones donde se exponen algunas actividades referentes al control.



**Anexo 4**  
**ENTREVISTA TESORERIA**  
**Dra. Nancy Marcela Amado**

1) ¿Las políticas y procesos principales del área están completos, documentados, actualizados, difundidos y utilizados en sus actividades diarias?

**Rta:** Sí, se encuentran recopilados en los manuales de la administración.

2) ¿Los datos y registros producidos en el área son válidos, confiables y exactos?

**Rta:** Sí, son confiables ya que gran parte de los procesos de recaudo están sistematizados. Además se concilian mediante una base de datos. Finalmente se archivan los soportes para control.

3) ¿Los recursos proporcionados para la ejecución de sus funciones son suficientes y optimizan su labor?

**Rta:** Sí son los adecuados y facilitan la ejecución de las labores.

4) ¿Se realiza la correcta y permanente evaluación y análisis de la gestión organizacional?

**Rta:** Los controles que se llevan a cabo son correctivos y no preventivos, los indicadores de gestión se manejan de forma anual y los informes de resultados son trimestrales. El contador realiza una visita semanal para verificar la información resultante de las operaciones.

5) ¿Se han presentado casos de fraude de cuantía significativa o pérdida permanente de los bienes públicos?

**Rta:** No, es difícil que se presenten desviaciones debido a que el sistema no lo permite, se lleva el control en la secuencia de los recibos y se hacen arqueos diarios de caja. Todo lo anterior revisado a diario por la tesorera y semanalmente por el contador.

6) ¿Se protegen los recursos y activos de la entidad evitando su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido, propendiendo por su adecuada administración?

**Rta:** El uso de los activos es el más adecuado ya que se tiene sentido de pertenencia y responsabilidad hacia estos. Además se nombró almacenista para obtener inventarios de los recursos.

7) ¿Existen sistemas de información que generan en forma precisa y oportuna, los informes requeridos para manejar la sección en forma diaria y para efectuar al planeación estratégica?

**Rta:** Existen herramientas facilitadoras en sistemas de recaudo. Para el predial se cuenta con el programa *Predius Milenium* avalado por Corpoboyacá, para industria y comercio se trabaja con un programa en Excel y a nivel contable se maneja el programa CNT mediante el cual se obtienen los informes.

**Anexo 5**  
**ENTREVISTA USUARIOS**  
**JUAN ESLAVA (Contribuyente Predial)**

1) ¿Está satisfecho con la labor de los funcionarios en lo referente a liquidación y pago de sus impuestos?

**Rta:** Sí, la labor que desempeñan es eficiente, pero la atención al contribuyente no es la más servicial.

2) ¿La administración ofrece facilidades y flexibilidad para los pagos de las obligaciones?

**Rta:** Sí, me han dado facilidades como refinanciar deudas o cancelarlas en pagos parciales.

3) ¿La atención prestada por los funcionarios se realiza de manera profesional?

**Rta:** Creo que les falta capacitación en la atención al público. Deberían tener un buzón para quejas y sugerencias.

4) ¿Se presentan frecuentemente diferencias entre las liquidaciones oficiales y las realizadas por los particulares?

**Rta:** Una sola vez se presentó una inconformidad pero se solucionó a mi favor.

5) ¿Se le ofrece al usuario alguna oportunidad de expresar sus desacuerdos hacia el cobro del impuesto?

**Rta:** Sí, porque me he dado cuenta que los reclamos de la gente son recibidos de buena forma por los funcionarios.

6) ¿El proceso de liquidación y pago es eficiente y propende siempre por el beneficio de los usuarios?

**Rta:** Sí, nunca he tenido retrasos o inconvenientes.

7) ¿Los incrementos establecidos en los tributos le parecen razonables?

**Rta:** Me parece que lo que pago es lo más razonable, además me acojo a los descuentos por pronto pago.

8) ¿Se observa el cumplimiento del principio general del recaudo de impuestos que hace referencia a la inversión destinada al desarrollo del municipio?

**Rta:** No se ha visto ningún tipo de inversión que ayude al desarrollo del municipio.

## ENTREVISTA USUARIOS

### JOSELIN RODRIGUEZ (Contribuyente Industria y Comercio)

1) ¿Está satisfecho con la labor de los funcionarios en lo referente a liquidación y pago de sus impuestos?

**Rta:** Sí, nunca he tenido reclamos con las liquidaciones de mis impuestos. Me han atendido de la mejor forma.

2) ¿La administración ofrece facilidades y flexibilidad para los pagos de las obligaciones?

**Rta:** No se han presentado inconvenientes en los pagos porque se procura cancelarlos en las fechas determinadas.

3) ¿La atención prestada por los funcionarios se realiza de manera profesional?

**Rta:** Sí, aunque existen relaciones de amistad los funcionarios actúan profesionalmente mientras realizan sus labores.

4) ¿Se presentan frecuentemente diferencias entre las liquidaciones oficiales y las realizadas por los particulares?

**Rta:** Siempre he estado de acuerdo con las liquidaciones que me elaboran en la tesorería.

5) ¿Se le ofrece al usuario alguna oportunidad de expresar sus desacuerdos hacia el cobro del impuesto?

**Rta:** Sí, porque me han adarado algunas cifras en la declaración que en cierto momento me generaron duda.

6) ¿El proceso de liquidación y pago es eficiente y propende siempre por el beneficio de los usuarios?

**Rta:** Me he visto beneficiado en el pago de mis impuestos.

7) ¿Los incrementos establecidos en los tributos le parecen razonables?

**Rta:** Sí, porque en los años que vengo cancelando los impuestos no me han parecido exagerados los incrementos.

8) ¿Se observa el cumplimiento del principio general del recaudo de impuestos que hace referencia a la inversión destinada al desarrollo del municipio?

**Rta:** Nunca he visto que inviertan para el municipio.

**ENTREVISTA USUARIOS**  
**CLARA BOADA (Recaudos Diarios)**

1) ¿Está satisfecho con la labor de los funcionarios en lo referente a liquidación y pago de sus impuestos?

**Rta:** Como todos los días frecuento la tesorería, no siempre me han dado el buen trato que merezco, se han presentado diferencias en los recaudos y mas que todo en los horarios de atención.

2) ¿La administración ofrece facilidades y flexibilidad para los pagos de las obligaciones?

**Rta:** Debo cancelar a diario las tarifas establecidas (guías de sacrificio de ganado) por la alcaldía para poder realizar mis labores diarias, no hay plazos para estos pagos.

3) ¿La atención prestada por los funcionarios se realiza de manera profesional?

**Rta:** No actúan de forma profesional porque no atienden a las personas por igual.

4) ¿Se presentan frecuentemente diferencias entre las liquidaciones oficiales y las realizadas por los particulares?

**Rta:** No, porque lo pagos que realizo son de tarifas establecidas por la alcaldía.

5) ¿Se le ofrece al usuario alguna oportunidad de expresar sus desacuerdos hacia el cobro del impuesto?

**Rta:** Sí, me han escuchado pero no he visto algún resultado de mis peticiones.

6) ¿El proceso de liquidación y pago es eficiente y propende siempre por el beneficio de los usuarios?

**Rta:** Si fueran un poco más eficientes me podría beneficiar ahorrando el tiempo que gasto en los pagos y que requiero para mis otras labores.

7) ¿Los incrementos establecidos en los tributos le parecen razonables?

**Rta:** No, son muy costosos para la calidad del servicio que me prestan.

8) ¿Se observa el cumplimiento del principio general del recaudo de impuestos que hace referencia a la inversión destinada al desarrollo del municipio?

**Rta:** No se le ha conocido ninguna obra a esta administración.

**Anexo 6**  
**ENCUESTAS SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**Jefe Control Interno**  
**Dra. Milena Quiroga**

**AMBIENTE DE CONTROL**

1) ¿Se tiene pleno conocimiento de los informes que emite la sección de Tesorería sobre sus actividades de recaudo?

**Rta:** Los resultados se comunican en reuniones donde se exponen las actividades de tesorería frente a los directivos de la administración.

2) ¿Qué filosofía aplica la administración para la optimización de actividades?

**Rta:** La administración fomenta la cultura del autocontrol y la autosuficiencia.

3) ¿En que medida se cumple lo establecido en los planes organizacionales, reglamentos y manuales?

**Rta:** Aunque no se cumple a cabalidad con lo estipulado, se procura actuar bajo los principios legales que rigen todas las actividades.

4) ¿La ejecución de las operaciones se caracteriza por la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso, así como la adhesión a las políticas y objetivos establecidos?

**Rta:** Sí, se caracteriza por estas cualidades ya que todo funcionario público debe poseerlas y aplicarlas en sus labores diarias.

5) ¿Cuál es el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento?

**Rta:** Las políticas se encuentran formalizadas en los manuales que rigen las actividades diarias de las dependencias y la formulación de programas se establecen en el momento que surja la necesidad de adoptarlos.

6) ¿Existen consejos de administración, comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional?

**Rta:** Nunca han existido por la poca importancia que se le da a la actividad de control.

7) ¿Se realizan contrataciones adicionales por temporadas? ¿Qué procedimiento se aplica para este aumento de personal?

**Rta:** No se llevan a cabo contrataciones temporales de personal. En ocasiones se brinda la oportunidad a un estudiante para que cumpla con sus horas lúdicas, las que no generan algún costo y representan beneficio para agilizar procesos.

8) ¿Hay una adecuada rotación de personal?

**Rta:** En la presente administración no ha sido necesaria la rotación de personal.

9) ¿Existe una labor de acompañamiento, capacitación y asesoría, brindada por la administración a los empleados?

**Rta:** Se refleja plenamente en lo referente a la capacitación.

10) ¿Se verifica y asegura la suficiente idoneidad y eficiencia del recurso humano al servicio de la entidad?

**Rta:** No se verifica debido a que los funcionarios tanto de carrera administrativa como provisionales ocupan los cargos desde administraciones anteriores.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

- ¿Existe una clara identificación de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de esta área?

**Rta:** Aunque no se ha realizado un estudio completo, se tiene conocimiento de algunos riesgos que se consideran relevantes como son: procesos manuales, condiciones económicas y administrativas y fraudes.

- ¿Se le da la importancia que requiere a la evaluación de riesgos?

**Rta:** Sí se le da importancia, pero se sabe que aun hay falencias en este punto.

- ¿Se evalúa la probabilidad/frecuencia de los riesgos?

**Rta:** Se realiza un seguimiento esporádico a los riesgos identificados.

- ¿Cuál es la probabilidad que no se prevenga, detecte o corrija, mediante las medidas existentes una actuación, un error importante o una irregularidad y cual es el impacto de las debilidades?

**Rta:** Debido a que la evaluación del riesgo es inadecuada, la probabilidad de ocurrencia es alta, por consiguiente el impacto de las debilidades reflejaría la inconsistencia en las actividades preventivas de control.

- ¿Se define claramente el modo en que habrán de manejarse los riesgos?

**Rta:** Los riesgos identificados no presentan un procedimiento adecuado en el manejo del posible impacto, ya que no están soportados en un plan de prevención y contrarresto a la contingencia.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- 1) ¿Se realiza un seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades?

**Rta:** Basados en el autocontrol los responsables de las diferentes áreas realizan los controles pertinentes para que todas las actividades se cumplan a cabalidad.

- 2) ¿Existen comprobaciones de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones?

**Rta:** La mayoría de las transacciones están debidamente sistematizadas y soportadas en una base datos y el archivo de la dependencia, a su vez se cuenta con las respectivas aprobaciones y se revisan en los casos que se hacen necesarias.

- 3) ¿Se llevan a cabo controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones recuentos?

**Rta:** En el área se realiza diariamente el arqueo de caja y semanalmente las conciliaciones respectivas.

- 4) ¿Poseen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros?

**Rta:** No, nunca se ha implementado un sistema de seguridad.

- 5) ¿Hay una buena segregación de funciones?

**Rta:** No, por el contrario se presenta una concentración de funciones.

- 6) ¿Se aplican indicadores de rendimiento?

**Rta:** Estos no se aplican debido a que se evalúan anualmente y de esta evaluación no resultan propuestas o estrategias de mejoramiento.



7) ¿Existen una conciliación entre lo liquidado con lo recaudado?

**Rta:** Mediante el sistema se obtiene la comparación de lo liquidado con lo recaudado.

8) ¿Todos los registros cuentan con sus respectivos soportes?

**Rta:** Sí, están debidamente soportados por sistema y archivo.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

1) ¿Se cuenta con adecuados sistemas de información y comunicación que garanticen oportunidad en el envío de la información generada por la sección de liquidación y recaudo?

**Rta:** No es oportuna debido a la carencia de un sistema de red que agilice la verificación de la información en las diversas áreas de la administración.

2) ¿Se cuenta con la aplicación sistematizada para el desarrollo de los procesos?

**Rta:** La mayoría de los procesos están sistematizados, brindando confiabilidad y agilidad en la ejecución de las operaciones.

3) ¿La información relevante es captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales?

**Rta:** No se maneja de la manera más oportuna dificultando la asignación de responsabilidades.

4) ¿Los informes se transfieren adecuadamente a través de una comunicación eficaz?

**Rta:** La comunicación de informes es oportuna al momento de requerirlos.

5) ¿Existe una interfase con la información manejada en las otras dependencias?

**Rta:** Nunca se ha manejado esta modalidad.

## **SUPERVISIÓN**

1) ¿Las actividades de control son ejecutadas por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos?

**Rta:** Basados en la cultura del autocontrol estas actividades son ejecutadas por los mismos responsables de las operaciones, la auditoría interna no ha realizado requerimiento alguno y la auditoría externa realiza sus funciones conforme a la ley.

2) ¿Se realiza una revisión y actualización periódica a la estructura de Control Interno para mantenerla en un nivel adecuado?

**Rta:** Debido a la inoperancia del Control Interno nunca se ha revisado y actualizado.

3) ¿Los controles se aplican cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos?

**Rta:** Dentro del área cada funcionario realiza su labores basado en el autocontrol adoptándolo como costumbre, tal es el caso del arqueo diario de caja.

4) ¿Los controles que se llevan a cabo resultan aptos para los fines perseguidos?

**Rta:** Aunque no se ha evaluado la efectividad de los controles existentes, se observa que no se han presentado irregularidades relevantes.

5) ¿Verifica la implantación de medidas recomendadas en las visitas de evaluación administrativa, tanto por la Contraloría, como por las oficinas de Control Interno?

**Rta:** Aunque son pocas las recomendaciones que se han recibido por parte de estos entes de control nunca se verifica la implantación de las medidas.