

**ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO
DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA**

CLAUDIA LILIANA BLANCO SANTILLANA

**INFORMA FINAL DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE CONTADOR PÚBLICO**

Director

CIRO ALIRIO FIGUEROA LÓPEZ

Asesor empresarial

FRANCISCO JAVIER GAVIRIA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

POPAYÁN

2003

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION.....	08
 PRIMERA PARTE:	
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLO LA PRACTICA EMPRESARIAL.....	10
2. OBJETIVOS DEL INFORME.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
3. JUSTIFICACION ACADEMICA.....	18
3.1 RESPECTO A LA UNIVERSIDAD.....	18
3.2 RESPECTO AL ALUMNO.....	18
4. ALCANCE DE LA PRACTICA.....	20

4.1 METODOLOGIA DE LA PRACTICA.....	20
4.2 FUENTES DE INFORMACION UTILIZADA PARA LA EJECUCION DE LA PRACTICA.....	21
SEGUNDA PARTE:	23
CAPITULO I: DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ENTIDAD.....	23
1. DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO POR AREAS.....	25
1.1 PLANEACION.....	25
1.1.1 Misión, estrategias y políticas de la Institución.....	26
1.1.2 Objetivos, planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo Plazo.....	28
1.1.3 Planes de acción presentados por cada una de las dependencias y reflejados en el presupuesto anual.....	29
1.1.4 Sistema de información para controlar la ejecución y cumplimiento de los planes.....	30
1.1.5 Planes de mejoramiento.....	31
1.1.6 Indicadores de gestión para las actividades que contribuyen en mayor grado al logro de la misión y los objetivos del instituto.....	31
1.1.7 Documentación.....	33

1.1.8 Documentación de la normatividad.....	34
1.2 ORGANIZACIÓN.....	35
1.2.1 Esquema organizacional.....	35
1.2.2 Funciones por dependencias.....	38
1.2.3 Plan de personal, sistema de nomenclatura, clasificación y Remuneración.....	41
1.2.4 Ámbitos de control.....	44
1.2.4.1 Cultura de autocontrol.....	45
1.2.4.2 Cultura del diálogo.....	47
1.2.4.3 Integridad y valores éticos.....	47
1.2.5 Administración del riesgo.....	48
1.2.5.1 Valoración del riesgo.....	48
1.2.5.2 Manejo del riesgo.....	49
1.3 COORDINACION DEL CONTROL INTERNO.....	49
1.3.1 Mecanismos de coordinación Inter-organizacional.....	51
1.4 AUTORIDAD.....	52
1.4.1 Esquema de delegación y autorización de funciones.....	52
1.4.2 Instrumentos para las comunicaciones internas y controles para garantizar el cumplimiento de las órdenes y delegaciones.....	52

1.5 CONTROL.....	53
1.5.1 Cronograma de trabajo para cada uno de los programas y proyectos, con indicación de responsables, tiempos y recursos necesarios.....	53
1.5.2 Mecanismos de control.....	54
1.5.3 Indicadores de desempeño para las áreas y actividades claves de la organización.....	55
1.5.4 Sistema de control interno, con funciones, programas de trabajo por áreas.....	56
1.6 AREA FINANCIERA Y AFINES DE INDEPORTES CAUCA.....	57
• Normatividad interna para el manejo presupuestal, incluyendo el plan financiero.....	57
• Sistema de información contable que incluya manual contable y manual de procedimientos contables.....	57
• Programa de fiscalización de ingresos y gastos.....	59
• Manual de tesorería.....	59
1.7 AREA DE RECURSOS FISICOS.....	59
• Plan anual de compras.....	59
• Inventarios generales, por dependencia e individuales.....	60
• Niveles mínimos y máximos de inventarios.....	61

- Provisión para protección de inventarios.....61

CAPITULO II: AREAS DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....62

2. AREAS BASICAS DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA.....62

2.1 DE GESTIÓN.....62

2.1.1 Planeación.....62

2.2 TECNICAS.....63

2.3 FINANCIERAS.....64

2.3.1 Estados Financieros.....64

2.3.2 Sistemas contables.....64

2.3.3 Activos y similares.....66

2.4 ADMINISTRATIVAS.....67

2.4.1 Contabilidad financiera y administrativa.....67

2.5 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.....69

2.6 APOYO.....70

2.6.1 Asesoría jurídica.....	70
2.6.2 Organismos de coordinación.....	71
2.6.3 Control y clima organizacional.....	71
CAPITULO III: ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO..	75
3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....	75
3.1 ACTIVOS Y SIMILARES.....	79
3.2 TESORERIA.....	81
3.3 PRESUPUESTOS.....	82
3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	84
3.5 INVENTARIOS FISICOS.....	85
3.6 PLAN ANUAL DE COMPRAS.....	86
3.7 CLIMA INTERINSTITUCIONAL – TALENTO HUMANO.....	87
3.8 DOCUMENTACION.....	89
3.9 CONTROL INTERNO CONTABLE.....	89
4. RECOMENDACIONES SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO..	91
4.1 COMITÉ DE COORDINACION DE CONTROL INTERNO.....	93
4.2 PLANES DE MEJORAMIENTO.....	93
5. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	95

5.1 Auto evaluación.....	96
5.2 Guía de control interno.....	97
6. INDICADORES DE GESTION.....	165
6.1 ENFOQUE DE APLICACION DE LOS INDICADORES.....	170
6.2 MANUAL DE INDICADORES.....	173
6.2.1 Indicadores de uso general.....	174
6.2.2 Proceso de planeación.....	176
6.2.3 Proceso de control interno.....	177
6.2.4 Contabilidad.....	177
6.2.5 Proceso de administración del talento humano.....	178
6.2.6 Procesos administrativos y financieros.....	179
6.2.7 Tesorería.....	180
6.2.8 Proceso de quejas y reclamos.....	181
6.2.9 Presupuesto.....	182
7. FORMATOS DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA ADMINISTRACION.....	185
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	191
CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA.....	193

INTRODUCCION

Esta práctica empresarial la realizo con el fin de obtener el título de Contadora Pública. En ella describo las actividades desarrolladas en el plano de la práctica (estudiante) – empresa. Durante el periodo en el cual se desarrolló fui partícipe de los diferentes procesos y aporté los conocimientos adquiridos durante mis estudios en la Universidad del Cauca.

Se considera que para el Instituto Departamental de Deportes del Cauca es muy importante ajustar el Sistema de Control Interno a las nuevas disposiciones, que le permitan ejecutar sus funciones tanto ejecutivas como directivas, de manera eficiente, garantizando que los objetivos, metas y proyectos se cumplan conforme a lo programado; como también permitan evaluar mediante el uso de indicadores el progreso a la gestión de la administración que conforma la estructura orgánica del Instituto.

El nuevo entorno económico y social obliga a las entidades oficiales a actualizar sus sistemas de información, control, gestión, etc. Esta actualización debe reflejarse en un mayor grado eficiencia, eficacia y efectividad, de tal forma que sea

posible el logro de un mejor cubrimiento social y la satisfacción de las necesidades básicas e insatisfechas de la comunidad en general. Para el cumplimiento de estos propósitos es necesario hacer un cambio radical en el concepto de Control Interno, donde cada uno de los funcionarios sea contralor de su trabajo y se encargue de realizarlo cada vez mejor.

La presentación del trabajo se dividió en dos partes. La primera presenta un resumen del anteproyecto propuesto para su aprobación; la segunda hace referencia al desarrollo de la práctica empresarial, la cual se dividió en cinco capítulos para una mejor comprensión.

PRIMERA PARTE

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLO LA PRACTICA EMPRESARIAL

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA

INDEPORTES

“Si se compara al Departamento del Cauca con aquellos deportivamente mejor avanzados como Antioquia, Valle, Distrito Capital de Bogotá, Bolívar, Cundinamarca o Santander, por mencionar algunos, es palpable un atraso. De allí que el reto ante la INEXISTENCIA DE PROGRAMAS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS que exijan continuidad, obligaban al establecimiento de unos programas básicos que lleven a un verdadero y organizado proceso de desarrollo deportivo que socialice la actividad física y permita tener deportistas con altos logros para la región.” ⁽¹⁾

En más de 25 años de planes y programas departamentales de deporte no es

(1) informe de gestión año 2002 Gerente INDEPORTES CAUCA

mucho lo que pueda considerarse, y revele metas cumplidas a satisfacción o al menos proyectos en el largo plazo. La mejor representación deportiva la tuvo el Cauca en el año 92 en la Costa Atlántica en los Juegos Nacionales. Pero ha sido una constante la migración de talentos y deportistas a otras regiones del país, esto debido a la falta de compromiso por parte del gobierno central y de la clase política que no ha dimensionado el valor y las necesidades de este departamento en estas disciplinas, menospreciando el potencial humano que en medio de la pobreza germina aun con vigor y poder.

Es indispensable entonces tener en cuenta que era totalmente necesario un gran proceso de reestructuración, de reingeniería, del establecimiento de una políticas claras, de una base que permita fortalecer un programa democrático y de amplia cobertura para eliminar los viejos vicios establecidos donde las llamadas “roscas” y las pequeñas burguesías hacían escuela del deporte, consumiendo los escasos recursos en detrimento de la gran población potencialmente deportista, especialmente de los jóvenes talentos que en su mayoría han visto frustradas sus aspiraciones de demostrar sus capacidades y llegar a un podio debido a la implacable indefensión frente a los tradicionales dueños del balón (el dinero).

Así mismo, es importante considerar, que desde el punto de vista financiero, para el deporte no fue el mejor momento debido al grave recorte realizado en todos los

frentes, motivado por la crisis histórica del departamento, y que solo cuenta con el precario ingreso derivado del impuesto a los cigarrillos. En esas condiciones se identifica la necesidad urgente tomar medidas de choque y con transformaciones evidentes que de alguna manera iban a “pisar callos” y romper viejos esquemas que anquilosaban el deporte, la educación física y la recreación en el Cauca.

Intentar bajo esas condiciones una renovación del deporte caucano, estancado hace muchos años, y procurar su transformación a unas nuevas y modernas costumbres implicaba grandes riesgos, con medidas impopulares y que no serían del agrado de determinados sectores tradicionales - especialmente de los politiqueros de turno -, pero así se ha hecho, con enormes dificultades, con grandes contradictores, con indebidas críticas que fueron recibidas con estoicismo incluyendo injustos señalamientos, cuando se busca el máximo de objetividad convencidos de cumplir con un deber encomendado, forzando así a estar preparados ante los sectores atrasados que se oponen a LA CREACIÓN DE UN MODELO DISTINTO DE DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y RECREACIÓN PARA EL CAUCA.

Es aquí donde se produce la creación del Instituto Departamental de Deportes del Cauca que utilizará la denominación INDEPORTES CAUCA, mediante la Ordenanza número 004 de 2001 del 26 de marzo de 2003 como organismo rector

del Deporte, la recreación y la educación física en el Departamento. Su naturaleza jurídica es la de un establecimiento público de orden departamental, dotado de personería jurídica autonomía administrativa y patrimonio independiente, que hará parte integral del Sistema Nacional del deporte.

Con el cumplimiento de los objetivos planteados en la creación del Instituto: El patrocinio, el fomento, etc. Y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación integral de las personas en todas sus edades, niveles y estamentos sociales en el Departamento del Cauca se han presentado los resultados que se vienen definiendo en la nueva generación de deportistas caucanos que se están promoviendo y que ya robustecen las canteras especialmente en las categorías menores y juveniles, actualmente verdaderos prospectos de categoría nacional e internacional para en un futuro cercano representar dignamente no solo al departamento, sino también al país.

Estos jóvenes deportistas son un verdadero ejemplo para la sociedad por su disciplina, dedicación, talento, carisma y especialmente por su forma de vida saludable no solamente desde el punto de vista físico, sino también espiritual, mental y social. Ese es el modelo de persona que el Instituto quiere contribuir a formar para que sirva de arquetipo e inspiración a los niños y jóvenes de hoy, que

más que nunca padecen riesgos ante una sociedad frívola y con escasas expectativas.

Otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el objeto social del Instituto de Deportes del Cauca es incentivar y promover una mayor actividad física, práctica deportiva y espacios de recreación dinámica en toda la comunidad. Para ello se han diseñado estrategias pedagógicas, motivacionales y de sensibilización sobre la ineludible exigencia humana de hacer regularmente algún tipo de actividad física organizada.

El proyecto **Parque de la Salud** es un concepto de participación deportiva democrática, integración ciudadana y recreación masiva creado por Indeportes Cauca. Así mismo el programa **CAUCA ACTIVA Y SALUDABLE** es un gran propósito que pretende combatir el sedentarismo incentivando una mayor actividad corporal, logrando con estos programas un alto grado de participación de la sociedad en actividades de bienestar y creando la conciencia colectiva de ejercitar y ocupar un poco más el cuerpo. Se pretende coadyuvar en la generación de un mejor estado de bienestar atacando los factores de riesgo de la mayoría de enfermedades crónicas y degenerativas, responsables de la mayor tasa de morbilidad y mortalidad en el país en las personas mayores de 45 años.

El programa educativo y formativo para dirigentes, líderes y gestores del deporte ha sido una gran prioridad teniendo en cuenta que la educación es la base para alcanzar grandes metas a través de procesos racionales y sostenibles en el tiempo y con resultados legítimos. De allí que los esfuerzos no se han escatimado convirtiéndose oficialmente en **INSTITUTO EDUCATIVO** que ha permitido la germinación de una propuesta verdaderamente alternativa en la constitución de un moderno proceso de desarrollo deportivo a través de los nuevos gestores y líderes en este campo para el departamento del Cauca.

2. OBJETIVOS DEL INFORME

Estos objetivos son transcritos de la propuesta presentada al Departamento Contable de la Facultad de Contaduría de la Universidad del Cauca, y aprobados por este.

2.1 Objetivo General

Implementar las herramientas necesarias para mejorar el funcionamiento del sistema de control interno, de conformidad con las normas establecidas en esta materia, para lograr el desarrollo integral del Instituto Departamental de Deportes del Cauca y así poder cumplir de manera eficiente con el propósito social para el cual fue creado.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnostico General de la Entidad en la aplicación del sistema de Control Interno de la Entidad Descentralizada departamental en las distintas áreas.

-
- Desarrollar una guía para el ejercicio del Control Interno en el Instituto, que permita orientar al funcionario o las personas encargadas de ejercer la función asesora.

 - Ajustar los manuales de funciones y procedimientos de las áreas que forman parte de la Organización de Indesportes, con el fin de establecer claramente la responsabilidad de cada uno de los funcionarios y así poder realizar una evaluación permanente.

 - Asesorar en la formulación del Plan de Acción Institucional para la vigencia 2004

 - Establecer e implementar los formatos de evaluación y seguimiento y diseño de los indicadores de gestión y resultados

3. JUSTIFICACION ACADEMICA

3.1 Respecto a la Universidad

En cumplimiento de su misión, a través de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas la Universidad del Cauca, se da a conocer a la sociedad mediante el aporte de capital humano intelectualmente preparado. Por tanto los resultados de la práctica empresarial propuesta constituirán un documento final que podría servir de consulta a los estudiantes y personas interesadas en profundizar el tema de Control Interno en una entidad descentralizada con el fin de complementar su preparación profesional.

3.2 Respecto al Alumno

El participar en el ejercicio del Control Interno que ejerce el Instituto Departamental de Deportes del Cauca permitirá al estudiante profundizar sus conocimientos sobre el tema. Para ello deberá aportar los conocimientos adquiridos en el área de auditoria y adicionalmente deberá documentarse sobre las diferentes

herramientas diseñadas por la entidad para el proceso de control interno que reúnan las pautas respectivas para su desarrollo.

4. ALCANCE DE LA PRÁCTICA

A pesar que la oficina de control interno solo cuenta con un funcionario, el ámbito de control involucra a toda la organización, tanto sus procesos críticos como los de apoyo: de prestación del servicio, de gestión de recursos, de suministro y almacenamiento, de peticiones quejas y recursos, así como los de responsabilidad de la dirección; las normas y procedimientos establecidos para desarrollar las actividades y los procesos administrativos tales como la planeación, la proyección, la administración financiera, el control de gestión, la administración del riesgo en la organización y la cultura del autocontrol. Con el presente trabajo se pretende sentar las bases para iniciar un verdadero proceso de mejoramiento en el sistema de Control Interno de la entidad, concientizando a la dirección general de la importancia que tiene la evaluación constante tanto de los procesos en si, como del talento humano que los desarrolla.

4.1 Metodología de la practica

Dentro de las técnicas de evaluación que estila la oficina de control interno se encuentran la observación, la entrevista, la concertación, la inspección, la

medición, la comparación, el monitoreo y el seguimiento, entre otras; y, en su propósito fundamental es agregar valor para alcanzar la misión institucional y que sus actividades se traduzcan en un aporte real en la prestación del servicio a la comunidad.

4.2 Fuentes de Información Utilizadas para la ejecución de la práctica

- (a)** Presupuestos año 2001, 2002, 2003 y proyecto de presupuesto del año 2004 con sus adiciones y modificaciones
- (b)** Informes y requerimientos de la contraloría General de la República
- (c)** Acuerdos y actas emitidas de las reuniones de Junta Directiva
- (d)** Informes presentados por el Coordinador de control interno
- (e)** Comunicaciones internas
- (f)** Observaciones del medio ambiente de trabajo

Es importante anotar que esta información puede encontrarse disponible en los archivos de la entidad.

Esta información fue indispensable para determinar:

- La responsabilidad conferida en los programas de la entidad y sus actividades

-
- Los objetivos y la estructura organizativa del Instituto
 - Los componentes principales de los programas, los resultados o efectos y su relación con los objetivos propuestos
 - Las actividades básicas de gerencia los sistemas y controles adecuados
 - El personal adecuado a quien se puede contactar dentro de la entidad, para las diferentes inquietudes que se puedan presentar a todo nivel.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO I. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ENTIDAD

Con el diagnóstico se pretende contribuir al mejoramiento continuo del Instituto y la eficiente administración de los recursos aplicados en el desarrollo de su objeto social.

Es importante resaltar que dentro del desarrollo del diagnóstico los hallazgos se dieron a conocer oportunamente a la administración, Las respuestas dadas por la Entidad fueron analizadas consideradas en el informe.

De acuerdo a la estructura organizacional de Indeportes Cauca se han detectado algunas debilidades y fortalezas. Con este diagnóstico se trata de identificar la complejidad y magnitud del estado inicial del Instituto Departamental de Deportes del Cauca, permitiendo situar algunas de las necesidades en materia de procesos, procedimientos, existencia de manuales, estructura organizativa, sistemas y canales de dirección, reglamentos y normas disciplinarias, manejo de los recursos técnicos, físicos y financieros, los sistemas y canales de comunicación e

información y la actitud de los funcionarios, al igual que sus falencias problemas y limitaciones.

1. DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO POR AREAS

Una de las herramientas utilizadas para conocer por parte del personal el criterio que tiene cada uno de ellos en la aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno fue la encuesta denominada Referencial Versión 5.2. Esta permite a las personas que la están diligenciando ubicarse fase por fase en la evaluación de cada uno de componentes.

De acuerdo a las diferentes áreas de la Administración que recaen los controles internos, se orientaron los planes de acción midiendo el cumplimiento de su función basada en los principios administrativos institucionales en los cuales se describen los aspectos que se deben tener en cuenta en cada uno de ellos. A continuación se presenta el inventario de actividades materia de estudio en esta etapa:

1.1 PLANEACIÓN

El Instituto Departamental de deportes del Cauca ha realizado un proceso en el definió los objetivos y metas, que con el correr del tiempo y su funcionamiento ha

ido creando estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuenta pero optimizándolos para su adecuado cumplimiento.

El Instituto por ser descentralizado y no depender ni presupuestal ni financieramente del Departamento sigue siendo una entidad Pública - no totalmente independiente del entorno -, que hace parte fundamental del mismo y debe estar sujeto a los cambios no solo políticos sino también sociales, e ir ajustándose a ellos para poder día a día posicionarse en el ámbito Departamental y Nacional.

Teniendo en cuenta que muchas entidades gubernamentales han perdido el rumbo desarrollando una serie de actividades que en la mayoría de los casos evidencia una gestión poco efectiva. El instituto a través de su planeación ha permitido estar evaluando el medio en el cual desarrolla sus actividades, vigilando el cumplimiento de los objetivos trazados y cuáles son las formas más seguras de alcanzarlos.

1.1.1 Misión, estrategias, políticas para la Institución.

Teniendo en cuenta que la misión del Instituto Departamental es: “Contribuir al desarrollo social y humano del Departamento del Cauca generando mejores

condiciones de bienestar a través del fomento de la cultura Física y deportiva como disciplina fundamental en la formación y enriquecimiento de las personas y aprovechamiento del tiempo libre”. Además el artículo 52 de la constitución nacional, modificado mediante acto legislativo no. 02 de 2000, establece: “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función de la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social.” De acuerdo a lo anterior, la misión del Instituto Departamental del deporte del Cauca esta acorde con las posibilidades de cumplimiento directo o mediante mecanismos de subsidiariedad y complementariedad tanto de las entidades Nacionales, como de las departamentales.

Después de haber dado un gran paso en la creación del órgano de administración del Deporte en el departamento del Cauca por medio de la ordenanza no. 004 de 2001 aprobada por la Asamblea departamental, se han venido adelantando importantes logros. En el campo deportivo, recreativo las propuestas van dirigidas a la comunidad a través del buen uso y aprovechamiento del tiempo libre, donde el Instituto demuestra el verdadero estímulo a la participación y concientización de la cultura física coadyuvando al sector salud de la población en la prevención de enfermedades crónicas que padecen los Individuos en el departamento del Cauca.

1.1.2 Objetivos, planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo del Instituto.

El patrocinar, fomentar, coordinar, ejecutar y el asesorar el deporte, la recreación, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación integral de las personas en todas sus edades, niveles y estamentos sociales en el Departamento del Cauca, todo en desarrollo del derecho Constitucional que se consagra para todos los individuos en su libre acceso a una formación física, mental y espiritual adecuada.

Coordinar el Plan nacional del deporte, la recreación y la educación física en los términos de la Ley 181 de 1.995.

De acuerdo con las funciones establecidas, el Instituto Departamental de Deportes del Cauca adoptó el Plan de Desarrollo fundamentado en el estado actual y las necesidades en el campo del deporte, la actividad física y la recreación. En el último año se implementaron, ajustaron y pusieron en marcha los siguientes proyectos, programas y planes:

1. Programa de deportistas apoyados
2. Proyecto de formación deportiva

-
3. Competencia y participación deportiva
 4. Organización y apoyo de eventos especiales
 5. Recreación y participación ciudadana
 6. Investigación, medicina y ciencia deportiva
 7. Plan de inversión en infraestructura deportiva
 8. Proyecto de educación, formación, profesionalización y capacitación.
 9. Gran proyecto parque la salud
 10. Programa Cauca activa y saludable

1.1.3 Planes de acción presentados por cada una de las dependencias y reflejados en el presupuesto anual.

El presupuesto actual –vigencia 2003- cuenta exclusivamente con ingresos correspondientes al impuesto al consumo de cigarrillos y tabacos nacionales y extranjeros, con un recaudo promedio de 43 millones al mes, lo que significa que anualmente se perciben por este concepto unos 516 millones, de los cuales corresponden a INDEPORTES Cauca el 70%: 361 millones y a COLDEPORTES el 30%: 155 millones aproximadamente. Es decir, el presupuesto proyectado anual actual es algo más de 360 millones, de ahí en adelante es lo que se pueda gestionar mediante convenios, apoyos, patrocinios, venta de servicios, presentación de proyectos, etc.

Los entes deportivos municipales tienen apropiación específica del presupuesto nacional por la Ley 715 de 2001, en la cual se contempló asignar el 7% de propósito general con destino al deporte transferido directamente a las alcaldías, además de otros recursos adicionales del mismo presupuesto municipal y el gravamen de espectáculos públicos, representado en el 10% del valor de las entradas.

El Instituto no cuenta con planes de acción por dependencias, aunque se encuentran reflejados en el presupuesto anual, son desarrollarlos por todos y cada una de las áreas sin diferenciarlas en la ejecución de estos.

1.1.4 Sistema de información para controlar la ejecución y cumplimiento de los planes.

El Instituto cuenta con los sistemas de información necesarios y suficientes para controlar esta ejecución, como lo son los financieros, contables, presupuestales, técnicos.

En la parte deportiva, con el fortalecimiento de las ligas se ha logrado crear un sistema de seguimiento control y apoyo a deportistas con cualidades disciplina y dedicación en el alcance de los logros obtenidos.

1.1.5 Planes de mejoramiento

Basados en las recomendaciones de la coordinación de Control Interno de los años 2002 y 2003, se concreta con los responsables de los procesos planes de mejoramiento que corrijan las desviaciones, ajusten los procesos y procedimientos y subsanen los problemas que se presentan y se enmarquen dentro de un contexto de tiempo y espacio, con el propósito de lograr eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los fines misionales del Instituto.

El mejoramiento del rol del sistema de control interno, está fundamentado en su evaluación, con la participación activa de todos los funcionarios de la dependencia que se visita. Los hallazgos son analizados por ambas partes y de ello se presenta un informe a la gerencia que confluye en un plan de acción correctivo que conlleve a encontrar y a dar solución a la causa del problema en particular y de ser necesario se diseñará un plan de acción encaminado a eliminar futuros problemas; además, se concreta el compromiso de adelantar un plan de seguimiento mejorado como mecanismo de autocontrol cotejado por la Coordinación de Control Interno.

1.1.6 Indicadores de gestión para las actividades que contribuyen en mayor grado al logro de la misión y los objetivos del Instituto.

El grado de eficiencia dado por la relación entre los logros producidos y servicios prestados, y teniendo en cuenta los recursos utilizados en el periodo comprendido entre los años 2001 al 2003 ha sido satisfactorio, pues la gerencia tiene políticas de maximización de los recursos, manteniendo la calidad y cantidad de los servicios determinados.

El rendimiento de los servicios prestados en relación con su costo demuestra que en la mayoría de los casos el Instituto ha logrado convenios significativos que reflejan una gestión por parte de la gerencia, lo que refleja una actitud comprometida de economizar recursos para ser invertidos en nuevos proyectos o para reforzar otros.

Aunque se trata de un Instituto prácticamente nuevo, falta celebrar convenios a nivel nacional, y concientizar a la empresa privada hacia una participación mas activa en temas deportivos y comunitarios orientados a una vida saludable en comunidad, a tratar de erradicar el sedentarismo ocasionado por la rutina laboral y en pro de un bienestar y calidad de vida adecuado

La eficiencia de la administración en el manejo de los recursos destinados para el funcionamiento, ha permitido cumplir a satisfacción cada compromiso adquirido, no de una manera excelente pero si satisfactoria. Por lo tanto su actuación y

posicionamiento desde el punto de vista competitivo ha sido igual de satisfactorio, ya que comparando con los demás entes gubernamentales ha sido uno de los que más ha mostrado inversión social, por medio de proyectos a mediano y largo plazo.

Evaluando la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, se ha dado cabal cumplimiento al compromiso adquirido con la comunidad, reflejado en cada evento, mediante la colaboración y apoyo que se brinda no solo a los deportistas, también a la comunidad, creando espacios abiertos de convivencia y participación ciudadana.

La participación de deportistas en eventos nacionales, gracias a los calendarios anuales, se ha podido llevar a cabo gracias al apoyo y fortalecimiento que se ha dado a las ligas deportivas.

1.1.7 Documentación

La memoria institucional comprende todos aquellos documentos que han surgido de la dinámica de la institución desde su creación, acto protocolizado, en su gran

mayoría todos los que se han producido de esa fecha hasta la actualidad son de obligatoria conservación y la empresa los requiere para fomentar su desarrollo.

En lo que respecta a la protección de la información sistematizada, las diferentes oficinas no generan backups diarios, semanales ni mensuales para poseer suficiente material de respaldo en caso de ser requerido; las copias de seguridad (backups) deben ser generadas para así poder proteger en un 100% la integridad de los mismos.

En razón que el proceso de archivo de la documentación escrita en la empresa se considera inadecuado de acuerdo a la Ley General de archivos, se adelantó un trabajo para organizar el archivo de la empresa de tal manera que se garantice la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos; dicho trabajo en su primera etapa comprendió la identificación de los registros de cada área, definición de los registros que se van a seguir llevando.

1.1.8 Documentación de la normatividad

La entidad tiene acceso a todas las disposiciones externas que le sean de su competencia, cuando no se recibe de las respectivas entidades, éstas se obtienen por el servicio de Internet, existe al interior de la empresa una oficina que es la

Secretaría General la cual centraliza la información respecto de las normas y disposiciones que deban ser acogidas por la organización; algunas son difundidas por la gerencia y el grupo de dirección, las demás las obtienen los funcionarios de acuerdo a su responsabilidad en los procesos.

La Normatividad y las disposiciones internas como son: acuerdos, resoluciones, reglamentos, circulares, memorandos, etc., son manejados por la Gerencia, Secretaria General y demás dependencias que los producen o los aplican. Quiere decir esto que las normas y las disposiciones tanto internas como externas si existen en la organización y se está haciendo un trabajo de centralizarlas en la Secretaría General para que no queden dispersas.

1.2 ORGANIZACIÓN

- Estructura orgánica y niveles de responsabilidad, que reflejen los planes y programas adoptados por el Instituto Departamental de Deportes.

1.2.1 Esquema Organizacional

La estructura orgánica del Instituto Departamental del Deporte fue adoptada por la Honorable Junta Directiva mediante acuerdo No. 003 de agosto de 2002, se

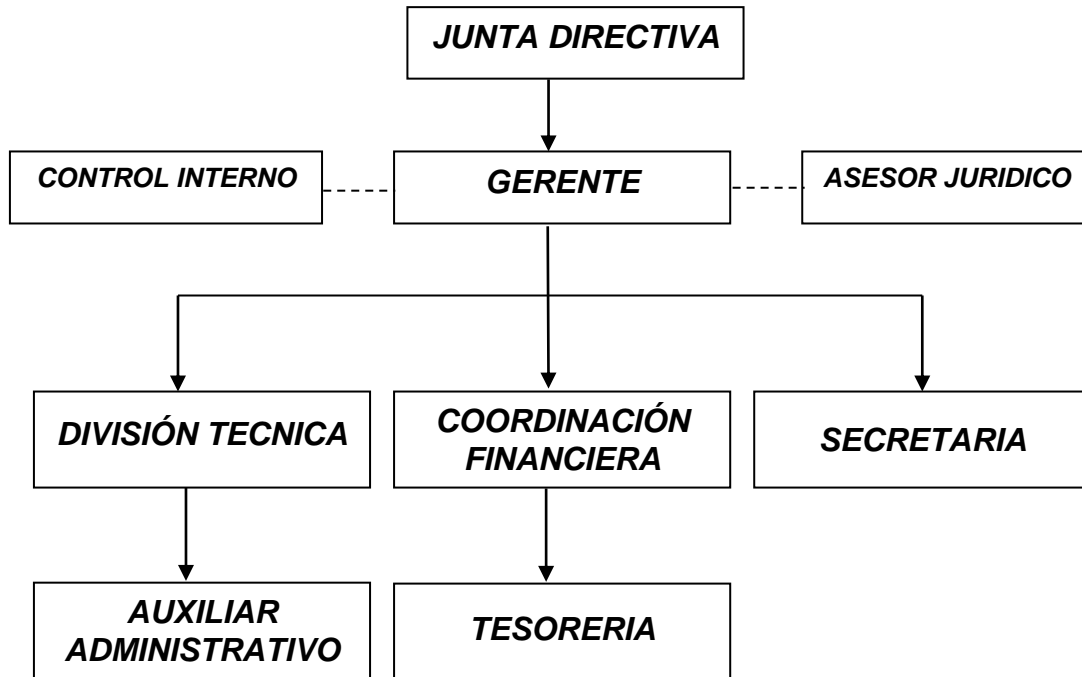
revisaron las responsabilidades y se definió el perfil de cada uno de los cargos; además se considera que dicha estructura responde a los objetivos, misión y procesos institucionales incluyendo el de comercialización de los servicios al cual deberá dársele mayor importancia o mayor jerarquización por cuanto es uno de los procesos críticos en la institución y que en ambiente de competencia requiere de mayor atención; se considera que la adaptación de la organización a los cambios internos y al entorno es media, por cuanto se deben seguir directrices de reorganización del estado y de limitaciones presupuestales; la toma de decisiones en la organización es oportuna así como la respuesta en la prestación de los servicios.

La estructura orgánica del Instituto Departamental del Deporte esta representada gráficamente por su organigrama, figura No. 1, el cual muestra el grado de las diferentes jerarquías, sus responsabilidades y su grado de dependencia.

Esta estructura sirve de base para la evaluación de cargos y asignación de responsabilidades con sus funciones.

Figura No. 1

ORGANIGRAMA INDEPORTES CAUCA



Dentro de la Estructura orgánica del Instituto encontramos niveles de responsabilidad que de acuerdo a su función están distribuidos así: Gerencia, división técnica, coordinación financiera, secretaria.

Cada una de las áreas responde por sus actividades, sin perder los objetivos trazados por la entidad, cada área tiene sus funciones establecidas, incluyendo dentro cada una responsabilidades como la información y autorización de cambios.

Los funcionarios tienen los patrones generales de procedimientos de control, aunque no están definidos en ningún documento solamente están guiados por las funciones de cada uno, que a la fecha no han sido entregadas, ni revisadas de manera formal que concuerden con la realidad de la actividad diaria.

En general todas las áreas tienen definida su responsabilidad respecto a los objetivos del Instituto, y de cada una de ellas depende la consecución, y ejecución de estos de una manera efectiva.

1.2.2 Funciones por dependencias.

MANUALES CON DESCRIPCION DE FUNCIONES

La entidad posee esta herramienta de ayuda administrativa, mas carece de actualización a todos los niveles de la organización.

Las recomendaciones se refieren a la actualización escrita de los manuales, que permita coordinar las exigencias de la Gerencia y el desempeño de sus jerarquías subordinadas hasta el más bajo nivel de la organización.

Estos Manuales carecen de parámetros como contenido para su interpretación, así:

Nombre de la Dependencia.

Jerarquía de dependencia.

Objetivos de las funciones.

Montos máximos para autorizaciones y aprobaciones.

Delegaciones de funciones que puede realizar.

Tareas a ejecutar.

Manuales de Funciones y Procedimientos

Se observó que la entidad no cuenta con manuales de funciones actualizados y procedimientos para las áreas que la conforman.

Actualizar manuales de funciones y elaborar manuales de procedimientos para las diferentes áreas operacionales que contengan instrucciones en cuanto a sistemas, procedimientos y funciones del personal.

Los manuales sugeridos serían útiles, no solo para instruir y responsabilizar adecuadamente a cada empleado de los asuntos a su cargo, sino para facilitar la transición de funciones por motivo de ascensos, vacaciones o retiros. En lo posible, debería también contener indicaciones sobre el flujo del trabajo, para que cada empleado comprenda a cabalidad el objeto de sus labores.

Segregación de Funciones

Promover una adecuada segregación de funciones en las diferentes áreas y de control

La implantación de esta recomendación ayudaría a que ningún funcionario esté en capacidad de controlar todas las etapas del procesamiento de una transacción y que contenga posibles errores o irregularidades que otros funcionarios no puedan detectar.

Al respecto se observó que existe concentración de funciones en algunos empleados del Instituto, ejemplos:

El Gerente General mantiene la centralización a la emisión y giro de cheques.

El administrador, tesorero, pagador, liquidador y pago de nómina, maneja contabilidad y registros y otras funciones administrativas asignadas

Las funciones de cada una de las dependencias, están definidas, inicialmente por acuerdo, aunque se han venido incrementado en el afán de cumplir con sus objetivos, se ve la necesidad de la adecuación de estas funciones ajustadas en el

contexto y situación real del Instituto de acuerdo a los diferentes ciclos que se presentan en cada una de las áreas,

1.2.3 Plan de personal, sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración.

El Instituto departamental mediante el acuerdo 003 de agosto de 2002, establece la Estructura Orgánica, la cual conforma la planta global de personal, determina la nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos, determina las funciones específicas, fija requisitos mínimos para la provisión de cargos del Instituto Departamental de deportes y se dictan otras disposiciones.

De la clasificación de los empleos: de conformidad con la naturaleza general de las funciones, responsabilidades y requerimientos exigidos para su desempeño, los empleos del Instituto Departamental del Deporte del Cauca se clasifican en los siguientes niveles:

- Nivel directivo que comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas, proyectos y estrategias de Instituto Departamental del Deporte del Cauca de acuerdo con su misión.

-
- Nivel profesional el cual agrupa aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación y los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la Ley.
 - Nivel técnico están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo y la aplicación de tecnologías
 - Nivel administrativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores
 - Nivel operativo los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución

Del los códigos o Identificación de los cargos para el manejo sistematizado del régimen de clasificación y remuneración, cada empleo se identifica con cinco cifras. El primer dígito señala el nivel al cual pertenece el empleo; los dos siguientes dígitos indican la denominación del cargo: los dos últimos corresponden al grado salarial

De la nomenclatura y clasificación de los empleos del nivel directivo

Los cargos de INDEPORTES CAUCA se clasifican, denominan y codifican de la siguiente forma:

DENOMINACION	CODIGO	GRADO
NIVEL DIRECTIVO		
Gerente	020	22
NIVEL PROFESIONAL		
Profesional Universitario contable	340	09
Profesional Universitario contable	340	08
Profesional Universitario en Deporte	340	09
Profesional Universitario en Deporte	340	08
Nivel Técnico		
Tesorero	401	07
Tesorero	401	06
Nivel Administrativo		
Auxiliar Administrativo	550	05
Auxiliar Administrativo	550	04
		43

De las escalas de remuneración: la asignación mensual correspondiente a cada empleo esta determinada por sus funciones y responsabilidades así como por los requisitos de reconocimientos y experiencias requeridos por su ejercicio, según la denominación y el grado establecidos por el acuerdo en la nomenclatura y la escala del respectivo nivel. Por denominación la identificación del conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades que constituyen un empleo. Por grado el número de orden que indica la asignación mensual del empleo dentro de una escala progresiva, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

La aplicación de las escalas de remuneración Las remuneraciones fijadas en las escalas corresponden exclusivamente a empleos de carácter permanente y de tiempo completo. Salvo la gerencia, ningún funcionario devenga gastos de representación.

Se verifico que el proceso de nómina está conforme a lo dispuesto en la reglamentación interna y demás normatividad vigente.

1.2.4 Ámbitos de Control.

Compromiso y respaldo de la alta dirección

La Gerencia como principal responsable del Sistema de Control Interno ha asumido plenamente el compromiso para la implementación y mejora del sistema así como también ha involucrado en su establecimiento al equipo de dirección conformado además por las coordinación Financiera y técnica, la Secretaria General, y control Interno, no todos conocen los componentes y elementos del Sistema de Control Interno implementados al interior de la empresa como son: Definición de Objetivos, Políticas, Estrategias y Metas; Identificación de procesos y prioridades; Definición de Indicadores de Gestión Empresarial; Monitoreo y Seguimiento; Evaluación y Adopción de medidas correctivas. Así como también son conscientes de su responsabilidad, aceptando y aprobando las propuestas de mejoramiento, no se apropian directamente de su liderazgo, son delegadas en la Oficina de Control Interno; es de anotar que el sistema de control interno es importante para la consecución de mayores niveles de eficiencia, toda vez que los esfuerzos se orientan al monitoreo permanente de la gestión tanto individual como institucional.

En lo relacionado con los recursos humanos no se evalúa la dirección y administración del personal conforme a un sistema de meritos, incentivos ni sanciones.

1.2.4.1 Cultura de autocontrol

La difusión de la misión, visión y política de calidad a todos los servidores de la institución ha sido amplia y permanente, las normas, sólo a los niveles involucrados así como los planes, programas y proyectos

En las reuniones de personal que ha tenido la oportunidad de liderar la Oficina de Control Interno se ha hecho énfasis sobre la importancia de posicionar la idea que el control interno compete a todos los miembros de la organización, para que participen efectivamente como elemento fundamental del sistema de control interno mediante la cultura del autocontrol; no obstante el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia de los trabajadores es bajo, aún no existe una real asimilación para que se entienda y se viva ésta como algo de la cotidianidad de los servidores en su quehacer institucional. La complejidad creciente de las operaciones que se desarrollan en la entidad, obligan a delegar autoridad para generar resultados, por esto, la actuación de los funcionarios debe estar orientada hacia el “autocontrol” basado en la responsabilidad de cada uno de ellos, quienes tienen que liderar sus propios procesos para responder a la Gerencia y así estar permanentemente encaminados hacia el mejoramiento continuo, reduciendo y mejorando procesos, creando un mejor ambiente laboral, brindando calidad en la gestión pública.

El ambiente de control en el Instituto provee una atmósfera de responsabilidad obligatoria en que la gente conduce sus actividades y ejecutorias, mas el hecho de

no tener fijado ni actualizado sus responsabilidades aunque no los excluye no se evidencia un autocontrol de estas.

1.2.4.2 Cultura del Diálogo

La comunicación en la empresa fluye respecto de las normas a aplicar, las actividades a desarrollar, los informes a entregar y las decisiones tomadas por la gerencia, ya sea porque se entregue la información en forma verbal, o en copias duras a los funcionarios de manera oportuna, también se han creado una serie de comités para la interacción del conocimiento, de forma tal que agregue valor; empero, no podemos decir que exista madurez institucional y que se cuente con un ambiente de diálogo y respeto donde la crítica y la autocrítica sea un proceso permanente que facilite el crecimiento personal y organizacional.

Revisando las actividades programadas por proyecto y evaluándolas por mes, se evidencia una maximización del trabajo, evitando así las actividades de integración grupal encaminadas a fortalecer vínculos entre los funcionarios y ellos con la entidad. Se recomienda promover actividades grupales en un espacio diferente a la oficina para y lograr un mayor grado de pertenencia hacia la entidad.

1.2.4.3 Integridad y Valores Éticos

-
- No se evidencia la Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas relativas al desarrollo y ejecución de planes y programas, conflictos de intereses, o guías /patrones esperados, de conducta ética y moral.
 - Se refleja una clara necesidad por encontrar ilusorios objetivos de desempeño, -particularmente para resultados a corto tiempo - y extensivo a que la compensación esta basada sobre la realización de aquellos objetivos de desempeño.

1.2.5 Administración del Riesgo

La oficina de Control Interno en jornadas de capacitación por áreas, instruyó a todos los servidores de la entidad sobre la administración del riesgo conforme a la cartilla guía del Departamento administrativo de la función pública.

1.2.5.1 Valoración del Riesgo

Conforme a la metodología que trae la cartilla guía del Departamento administrativo de la función pública, en diferentes talleres con la participación de todos los servidores de la institución se adelantó un trabajo liderado por la oficina

de Control Interno sobre la valoración del riesgo, donde se incluyeron las tres etapas: identificación, análisis y determinación del nivel de riesgo .

1.2.5.2 Manejo del Riesgo

Conforme a la misma metodología, en los diferentes talleres y con la participación de todos los servidores de la institución se adelantó un trabajo liderado por la oficina de Control Interno sobre el manejo del riesgo, del cual como resultado se obtuvo un plan de manejo de riesgos.

1.3 COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

Existencia de instancias de coordinación: Consejos directivos y de planeación, Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, Comisión de Personal, Junta de Compras, Comisiones de Licitaciones y contratos, etc.

Las instancias de coordinación están centralizadas en el jefe control interno quien asume la parte de coordinación. Este realiza sus labores determinado la efectividad del Sistema de control interno de la entidad, coadyuvando con la gerencia en la **toma de decisiones**.

Su labor se ve reflejada en un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo para la gerencia. Esta labor debe ser permanente y oportuna por cuanto el éxito de la gerencia radica en tomar decisiones asertivas y en el tiempo indicado. Su cobertura a nivel del Instituto es limitada, de ahí que el Sistema de Control Interno - SCI. Radica no en la Oficina Coordinadora de control Interno – OCCI., sino en un compromiso colectivo hacia un cambio de actitud que lleve a los individuos de una organización a interiorizar el nuevo concepto de control como un desarrollo natural de su quehacer representado en el autocontrol.

El ejercicio del control es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en el Instituto.

Lidera el proceso de sensibilización al interior de la entidad, entendiendo que su labor no es hacer control sino que es una acción de soporte.

El papel fundamental es proporcionar los medios para que los funcionarios ejecuten sus propias actividades asumiendo su propia responsabilidad.

La labor de acompañamiento a la gestión que hace el Jefe de control interno se hace con los servidores públicos de la entidad y para sus usuarios internos y externos, con acciones que induzcan y aceleren el cambio de actitud.

Su trabajo es objetivo, basado en técnicas de auditoria o cualquier otro mecanismo de control. Planeado y sistemático, al determinar con anticipación; ¿que hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con qué y quienes deben hacerlo?, ¿cuándo hacerlo?

La deficiencia que presenta al momento es que por ser contratista no esta obligado a tener horario, motivo por el cual en muchas ocasiones los informes de control interno cubren es la necesidad del momento y no el mejoramiento continuo que debe ser esencial para soporte de la gerencia y toma de decisiones.

Cumple sus funciones de asesoría, asesor no solo del gerente y de su equipo directivo, sino también de cada uno de los funcionarios y contratistas que hacen parte del equipo de trabajo.

1.3.1 Mecanismos de Coordinación íter organizacional

Existen, aunque hay que fortalecerlos, creando una conciencia de autocontrol, concientizar al personal de que cada operación debe tener un control apropiado usando para esto la tecnología informática. Agregando valor a la gestión administrativa, facilitándole el mejoramiento continuo de los procesos y demás acciones administrativas, a través de sus observaciones y recomendaciones.

1.4 AUTORIDAD

1.4.1 Esquema de delegación y autorización de funciones.

Respecto a este no se evidencia mas esquema que el organigrama de funciones el cual refleja la delegación autorización de funciones en orden de jerarquías esta delegación la asume la Junta Directiva. -La gerencia es responsable ante la Junta Directiva, la cual provee autoridad, dirección y vigilancia. Ellos además tienen un conocimiento de las actividades y ambiente del Instituto, y someten al tiempo que sea necesario el realizar y verificar sus responsabilidades de directivos. Este aspecto esta centralizado en los manuales de funciones, pero mas directamente en el gerente que es quien dispone cualquier tipo de acciones dentro de la entidad.

No hay una clara efectividad en la delegación y cumplimiento de funciones de acuerdo con las competencias permitiendo así la duplicidad de funciones e ineficiencia laboral, una desorientación y confusión en el cumplimiento de responsabilidades, Incompetencia por desconocimiento de tareas o actividades.

1.4.2 Instrumentos para las comunicaciones internas y controles para garantizar el cumplimiento de las órdenes y delegaciones.

El instituto cuenta con una persona encargada de realizar las radicaciones de todas la información entregarla directamente a la gerencia que es la encargada de direccionar soluciones y disponer acciones tendientes a garantizar el cumplimiento de las ordenes y delegaciones. Esta estrategia o mecánica utilizada no es la más adecuada para dar a conocer con suficiencia y ante todo oportunamente la información interna y externa que pueda afectar la entidad. Se han presentado casos de desinformación, descoordinación, desconocimiento de las acciones e inoportunidad en las decisiones.

En las actividades realizadas a nivel grupal se evidencia descoordinación entre las dependencias ya sea por desinformación, desconocimiento o desactualizacion de los objetivos de las actividades.

1.5 CONTROL

1.5.1 Cronograma de trabajo para cada uno de los programas y proyectos, con indicación de responsables, tiempos y recursos necesarios.

El Instituto esta regido en la parte deportiva por un calendario de participaciones nacionales, el cual mensualmente se analiza y presupuestalmente se asigna el apoyo para cada uno de los participantes.

Las reuniones previas a la realización de los eventos son de carácter obligatorio, donde todos participan de manera activa se delegan funciones y responsabilidades de acuerdo al evento, adicionales a las que por manual de funciones corresponden a cada uno, la parte de asignación de recursos además de la presupuestal están en cabeza del gerente quien es el ordenador del gasto.

1.5.2 Mecanismos de Control.

La entidad cuenta con dos áreas marcadas que son la división técnica y división aditiva y financiera por tal motivo los comités son solo dos y se reúnen de acuerdo a la actividad, o plan a desarrollar para la consecución de los objetivos del Instituto sin embargo de estas reuniones no se producen documentos que las evidencien.

No se identifica la existencia de controles adecuados que garanticen la competencia y capacidad laboral del personal de la Dirección a fin de garantizar que desempeñe con eficiencia las labores asignadas.

Dentro de las funciones de cada uno están intrínsecos esos controles que deben permitir la identificación de riesgos proceso permanente e interactivo, es decir que continúa y conjuntamente deben estar la Administración y la OCCI revaluando los

aspectos tanto internos como externos, que pueden llegar a representar peligro para la consecución de los objetivos organizacionales.

1.5.3 Indicadores de desempeño para las áreas y actividades claves de la organización.

La entidad no evidencia estrategias o mecanismos para evaluar el nivel de conocimiento y desempeño de los funcionarios.

Los procesos no cuentan con indicadores para el seguimiento y valoración de la gestión y no se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos.

1.5.4 Sistema de Control Interno, con funciones, programas de trabajo por áreas.

Se encuentra dentro de las funciones de cada funcionario, aunque no hay directrices donde remitirse, las funciones están determinadas en un acuerdo, pero los procesos que conllevan estas funciones no han sido definidos en el Instituto.

En el desarrollo de las funciones de Control Interno del Instituto, la principal preocupación ha sido la de servir como auxiliar en las obligaciones y responsabilidades de la administración, proporcionándole asesoría y ayuda administrativa, aspectos que son garantes de una excelente labor gerencial. El propósito real es “contribuir a que las cosas sucedan”, consistente en comprobar que todo ocurra conforme a la normatividad vigente, a los programas y procedimientos adoptados, a las órdenes dadas y a los principios administrativos, y además, de manera oportuna, señalar las faltas, errores, desviaciones y debilidades que se detecten, haciendo las respectivas observaciones y recomendaciones para que la administración establezca los correctivos pertinentes; una labor de apoyo, dirigida a alcanzar los objetivos institucionales, observando que en la función administrativa se cumpla con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

El coordinador de Control Interno tiene como uno de sus objetivos estratégicos, la divulgación a todo nivel de la cultura del autocontrol mediante charlas de trabajo y visitas a las dependencias, buscando la motivación y compromiso de los funcionarios para “querer hacer” mediante el trabajo en equipo. El mejoramiento del rol de la Oficina, esta fundamentado en evaluar el sistema con la participación activa de todos los funcionarios de la dependencia que se visita.

1.6 FINANCIERA Y AFINES.

Normatividad interna para el manejo presupuestal, incluyendo el plan financiero.

Analizando los presupuestos de los años 2001, 2002, 2003 y los planes presentados para estos hay una amplia viabilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

El manejo presupuestal del Instituto se rige por el Estatuto Orgánico de Presupuesto, por los acuerdos internos firmados y establecidos para este fin.

Se verifica la existencia de los certificados de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal y de los contratos. Se deja constancia que algunos contratos no contienen en su carpeta varios de los requisitos para su legalización y ejecución

La evaluación de presupuesto es realizada en vísperas de la entrega de la cuenta a la contraloría Departamental del Cauca.

Sistema de información contable que incluya manual contable y manual de procedimientos contables.

Se recomienda evaluar la gestión de los funcionarios en el área operativa debido a que se evidencian fallas considerables en aspectos de cubrimiento y emisión de resultados.

No se evidencia un procedimiento de validación sobre la información contable. Los balances mensuales de prueba o comprobación se realizan en el sistema su rendición a las directivas no se evidencia. No se evidencia presentación ni evaluación de los estados financieros.

No se evidencia ajustes contables, estados financieros, firmados por los responsables.

No se evidencia la existencia de un manual de procedimientos que describa el sistema general de la información producida por la entidad.

Al evaluar los procesos corporativos, proveedores de información del Sistema Contabilidad. No hay un sistema de información integral, administrativo y financiero.

Evaluando la gestión de los funcionarios se identifican fallas en los sistemas de información del área Operativa

Programa de fiscalización de ingresos y gastos.

Se verifico que el manejo del pago de los compromisos se efectuó, las ordenes de pago concuerdan con el número de reserva El manejo del pago de los compromisos se ha efectuado de manera adecuada.

Manual de tesorería

No se evidencia un manual de procedimientos para el área de tesorería y manejo de efectivo que regulen el manejo, autorización, custodia, registro, control o formatos.

Las funciones de recaudo, control y custodia de efectivo y valores son independientes de la preparación de comprobantes y manejo de libros de contabilidad, cuentas por cobrar.

1.7 RECURSOS FISICOS.

Plan anual de compras.

No se evidencian planes de compras de las vigencias, no se presentan indicadores de gestión y no se relacionan la totalidad de los bienes adquiridos por el Instituto mediante las formalidades plenas.

No esta designada la responsabilidad por parte de la administración para que algún funcionario lleve el control de salidas y entradas de elementos tanto devolutivos como de consumo.

Inventarios generales, por dependencia e individuales.

No hay evidencia de asignación de los diferentes bienes de la entidad a cargo de funcionarios por medio de A22 exponiendo así el patrimonio de la entidad. Es indispensable prever que cuando los órganos de control fiscal verifiquen los bienes del estado estos deben estar registrados y asignados a los funcionarios del Instituto, con el fin de garantizar el buen manejo por parte de los empleados y llevar un control efectivo de todos los elementos

En el archivo no se encontraron informes periódicos del movimiento de PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, que aseguren el manejo eficiente y económico de los bienes.

La eficiencia y economía en los controles de inventario y almacenamiento no es suficiente.

No se evidencia procedimientos adecuados que garanticen la seguridad y custodia de los bienes.

No se evidencia un proceso en el que al terminar su vida útil se descargue del inventario de la entidad.

Niveles Mínimos y Máximos de Inventarios

En el manejo de inventarios de almacén y bodegas no se manejan los niveles mínimos y máximos, hecho que en determinado momento puede afectar el funcionamiento normal de los inventarios, ya sea por acumulación o vencimiento o por deficiencia o escasez de estos.

Provisión para Protección de Inventarios

Efectuar un estudio de las existencias que permitan identificar productos obsoletos o de lento movimiento y evaluar la posibilidad de establecer una provisión adecuada.

La implantación de nuestra recomendación contribuiría a presentar el componente de inventarios de acuerdo a Normas de Contabilidad de aceptación general en Colombia.

CAPITULO II. AREAS DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2. AREAS PROPIAS DE APLICACION DEL CONTROL INTERNO DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA

Como el Control Interno cubre todas las áreas propias del Instituto Departamental de Deportes del Cauca y a su vez las actividades que desarrolla son susceptibles de ser medidas, evaluadas y calificadas por parte del Sistema de Control Interno mediante los programas de trabajo, dichas actividades para efectos de estudio y análisis se clasifican de la siguiente manera:

2.1 DE GESTION

2.1.1 Planeación

La entidad cuenta con importantes instrumentos de planeación formalmente establecidos como lo son: Plan de Gestión y Resultados, Plan Estratégico, pero también carece del plan de inversiones y de compras, planes de acción, plan de mejoramiento y plan de manejo de riesgos, se considera también que la

planeación de la entidad guarda estrecha relación con las políticas de estado y el plan nacional de desarrollo.

El Instituto no cuenta con la identificación, análisis, evaluación, valoración, tratamiento, monitoreo, plan de manejo y un mapa de riesgos tanto a nivel global como por áreas asociados con las actividades y procesos que desarrolla de modo que permita maximizar sus ventajas y minimizar pérdidas al disminuir su probabilidad de ocurrencia y atenuar su impacto.

El instituto ha establecido planes de mejoramiento de acuerdo a las observaciones y recomendaciones hechas por el responsable del control interno en la entidad. Pero que hasta el momento no se le han dado cumplimiento.

- Organización
- Procesamiento de información
- Políticas generales

Se evidencia suficiente claridad y difusión de las políticas administrativas y su coherencia con el cumplimiento de las proyecciones y objetivos institucionales.

2.2 Técnicas

Planes operacionales (planes de acción) elaborados por dependencias y reflejados en las políticas y en el presupuesto por programas

2.3 FINANCIERAS

2.3.1 Estados financieros

No se evidencia que los estados financieros han sido enviados a las dependencias pertinentes, al Revisar los estados financieros a dic. 31 de 2001-2002 y corte del 2003 no se verifica presentación ni aprobación por la Junta directiva del instituto.

2.3.2 Sistemas contables

En lo que respecta a la protección de la información sistematizada, no se evidencia que las oficinas generen backups diarios, semanales y mensuales para poseer suficiente material de respaldo en caso de ser requerido; para así poder proteger en un 100% la integridad de los mismos.

- a. Cada una de las dependencias como son Tesorería, Presupuesto, Almacén, donde se desarrollan procesos proveedores de información hacia el proceso

de contabilidad, carecen de sus propios planes de trabajo procedimientos específicos los cuales garanticen un flujo de información eficiente y oportuna.

- b. Para la causación de ingresos, gastos y costos las áreas tardan en promedio 10 días para pasar la información a contabilidad.
- c. Durante la vigencia 2002 fue autorizado por la gerencia el funcionamiento de un (1) fondo de caja menor, para el área administrativa y operativa, con un manejo de efectivo de \$ 996.000 solicitando reembolso a la ejecución del 70 % de esta; se realizaron arquezos sorpresivos sin presentarse problemas en el manejo de éstas.
- d. Tesorería concilia con presupuesto y con contabilidad en forma mensual.
- e. Los títulos y chequeras son guardados en la oficina de tesorería cuyo único acceso lo tiene la tesorera, los sellos y protectores permanecen en la tesorería la cual es cerrada cuando los funcionarios no se encuentran en ella; la gran mayoría de los pagos los hace el Instituto mediante la autorización de transferencia de fondos a la cuenta del beneficiario o en cheques preimpresos.

-
- f. Las conciliaciones bancarias se hace mensualmente, cuando en su elaboración y revisión surgen algunas inconsistencias se hacen las respectivas averiguaciones a los bancos y estos responden.
 - g. En la entidad se efectúan todas las retenciones tributarias como son: retefuente por compras, servicios y honorarios, retención de IVA e impuesto de timbre; se declaran, se pagan y se expiden certificados.
 - h. No se evidencia un adecuado proceso de contratación de bienes y servicios.
 - i. La empresa ha dado respuesta oportuna a los requerimientos realizados por la Contaduría General de la Nación en la vigencia 2002.

2.3.3 Activos y similares

No se evidencia que en el proceso de adquisición de bienes se realice bajo las normas de economía, cantidad y calidad requerida.

No se evidencia mantenimiento y reparación de activos, preventivo si no correctivo no se puede identificar si estos procedimientos han sido económicos y suficientes

Al verificar el cumplimiento de los procedimientos, respecto a la administración de los bienes o activos asignados a cada servidor publico. No hay una adecuada administración de los activos debido a la inconsistencias encontradas durante el diagnostico de la entidad.

Algunos de los bienes de la empresa y más concretamente los que tienen que ver con la propiedad planta y equipo no son debidamente registrados en los sistemas de información de la dependencia de almacén ni tampoco se han realizado su respectivo avalúo técnico como lo establece el decreto 2649 de 1993.

2.4 ADMINISTRATIVAS

Trámites y procedimientos administrativos que incluye las diferentes áreas del Instituto departamental de deportes tales como: Recursos físicos, de nómina o personal, de tesorería, financieros, de operación y mantenimiento de redes.

2.4.1 Contabilidad Financiera y Administrativa

Con base en la evaluación y al análisis de la estructura orgánica y operacional, se concluye que el Departamento de Contabilidad recoge las debilidades de los diferentes procesos que limitan su desempeño y cuyas circunstancias y condiciones, se resumen, así:

Dificultad permanente para ejecutar los procesos del subsistema contable relacionado con:

Recepción de Documentos, sin la debida oportunidad e incompletos, respecto de los soportes que reflejen la evidencia de la operación en ellos contenida.

La Codificación, en algunos casos errada, por mal interpretación, desconocimiento, o por falta de claridad en los documentos.

La Emisión de Estados Financieros. Si las etapas anteriores, no se cumplen suficientemente y carecen de oportunidad y claridad e integridad documental, la emisión de estos estados se verá afectada convirtiéndose en inoportunos e inconsistentes con la realidad de las operaciones contenidas.

Las anteriores circunstancias, igualmente se reflejarán en el Departamento de Contabilidad a través de sobrecargos de esfuerzos, duplicidad de labores y en asumir tareas que no le compete, con el fin de dar cumplimiento a las exigencias de la Directivas, de las Entidades de Control del Gobierno y de terceros, interesados en la información contable.

2.5 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIALES.

Los sistemas de información Gerenciales, se refieren al tipo, calidad y contenido de las diferentes informaciones básicas y relevantes que se debe proveer a la alta administración para su análisis, evaluación y toma de decisiones, para su visión integral con el mínimo esfuerzo sobre las actividades desarrolladas, como herramienta de control y análisis de resultados, por medio de Reportes jerarquizados que midan la eficiencia operacional de sus colaboradores.

Tales reportes pueden referirse en cuanto a contenido, a los siguientes temas de información:

Disponibilidad diario de efectivo, en caja y bancos.

Estado periódico de cartera y flujo de su cobranza.

Plan de pagos por las obligaciones de la empresa.

Comportamiento de gastos.

Ejecución mensual de los presupuestos, comentados

Notamos que la gerencia del Instituto se esta dedicando a las siguientes actividades rutinarias:

a. Revisión de documentos y soporte de los pagos.

-
- b. Revisión y análisis de los soportes de caja menor.
 - c. Enganche y despido de personal.
 - d. Firma de los cheques.
 - e. Toma de decisiones en la totalidad de los asuntos que afectan el Instituto.

2.6 APOYO

2.6.1 Asesoría Jurídica

Se señala la falta de control sobre el proceso de contratación en lo referente al manejo de la consecutividad de los contratos, exigencia de documentación a los contratistas requerida por la Ley, procedimiento para el manejo de los bienes adquiridos, asignación de interventorias y control sobre el archivo de la documentación de los contratos.

En el proceso de contratación del Instituto no se tienen indicadores para medir la gestión adelantada.

2.6.2 Organismo de coordinación

En atención a la Ley 87 de 1993 no se ha efectuado la creación del comité de coordinación del sistema de control.

El comité de coordinación de control interno es una herramienta gerencial 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. Durante las vigencias 2001 2002 y 2003 éste operó en la entidad también como comité de Gerencia, las reuniones generalmente se hicieron convocadas por la gerencia y cuando hay un tema específico que tratar es convocada por el Coordinador de Control Interno; en las reuniones se habla de temas que competen a la organización donde los funcionarios, se presentan informes de actividades, el coordinador de control interno expone aspectos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno de la entidad; allí se toman las medidas de organización y se hace un seguimiento a las decisiones tomadas.

2.6.3 Control y Clima organizacional.

No se evidencia la existencia, formalización, seguimiento, evaluación y ajuste de planes de capacitación Institucional, Salud ocupacional, de vacaciones, programa anual de bienestar social, programas de actividades recreacionales orientados a

fortalecer las capacidades personales e institucionales y programas de inducción para el conocimiento integral de la entidad y del estado.

El encargado del control interno no evidencia un plan general de evaluación y verificación de la gestión institucional de manera integral, periódica y continua, que permita determinar el desarrollo y avance de la misma.

Entrevistado el personal, La gerencia no presenta estrategias direccionadas al fomento de la cultura del autocontrol, que debe poseer cada empleado público, Algunos empleados no demuestran ni reflejan compromiso ni pertenencia hacia la entidad en los concerniente a los conocimientos que de ella deben tener (razón de ser, proyecciones, objetivos, metas, etc.).

Las directivas del Instituto no han desarrollado un programa de capacitación cuyo cubrimiento se adecue a las necesidades organizacionales y que cubra las áreas prioritarias, pues siempre han existido restricciones del orden presupuestal; en tal virtud para el año 2002, se cumplió así: en un 0% para el área administrativa y financiera, en temas tales como: Servicio al Cliente, Sistemas de información, Régimen legal, laboral, disciplinario y tributarios, Salud Ocupacional; y, para el área operativa en un 0,5% en Administración de inventarios. Como actividades complementarias para facilitar la creación y el mantenimiento de un clima laboral

propicio para la dinámica personal, fortalecer los canales de comunicación, incentivar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el logro de las metas de la empresa, no se realizaron jornadas ni Talleres sobre competitividad humana, productividad y actividad dirigida de integración deportiva.

Considerando que la salud ocupacional busca brindar al trabajador su completo bienestar físico, social, moral y psicológico en el desempeño de sus funciones, no se evidencia un programa que incluya actividades como la practica periódica de exámenes médicos a los funcionarios, no existe Comité Paritario (COPASO) que se reúna por lo menos una vez por mes, no se han realizado mediciones ambientales de iluminación a todas las áreas y dependencias del Instituto, a los trabajadores del área administrativa no se les realiza capacitación en seguridad de oficinas, la entidad no se ha realizado un panorama de riesgos, que debe realizarlo la ARP – SEGUROS LA EQUIDAD por parte de este no se evidencia asesoría en la actualización del programa de salud ocupacional. Se recomienda solicitar visita por parte de la ARP, donde se expliquen los temas relacionados con salud ocupacional y riesgos profesionales para los funcionarios de la oficina.

El instituto no cuenta con un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos igualmente no hay una reglamentación para uso y manejo de la documentación para evitar que

los cambios en la administración causen desviaciones y traumatismos en la gestión en el cumplimiento de metas y resultados.

CAPITULO III. ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. La cobertura departamental que debe hacer el Instituto, no solo en la parte deportiva y recreativa sino también de participación ciudadana
2. Magnitud de las operaciones puesto que las áreas están demasiado centralizadas y el numero de operaciones por áreas aunque por programa es variable pero con una constante de incremento
3. Asignación de responsabilidades y funciones por el incremento de actividades así mismo aumentan estas
4. Delegación de la autoridad. Teniendo en cuenta la variedad de programas y áreas así mismo debe haber un determinado grado de autoridad real por área.
5. Número de empleados en las distintas áreas, maximizando el recurso humano y presupuestal.

La implantación de este organigrama propuesto incrementaría la eficiencia y eficacia con las siguientes ventajas:

Racionalización sectorizada, que identifica objetivamente los niveles de jerarquía

Racionalización de sus propias operaciones y coordinación más efectiva con otras áreas de la empresa

Control integral y efectivo de sus propias actividades y su efecto con otras áreas interrelacionadas

Mostrar claramente las funciones y la adecuada división de ellas

Permite analizar la carga equilibrada de las diferentes tareas

Permite evaluar la fuerza laboral aplicada y el análisis de la requerida

Utilización de la capacidad laboral actual en la redistribución y asignación de tareas

Coordinación y comunicación apropiadas entre las diferentes áreas operacionales

Apoyo a los diferentes objetivos no solo por área sino de la gerencia y por ende de la Institución.

Delegar la autoridad en proporción a las responsabilidades.

Este organigrama propuesto, no obliga a nuevas vinculaciones de personal para ocupar las posiciones incluidas o modificadas, pero si obliga que dichas denominaciones de cargos jerárquicos existan realmente, con la debida asignación de responsabilidades y funciones sugiriendo la utilización del recurso humano actual, previo estudio y análisis de su preparación de capacidades.

- Obtener o actualizar el conocimiento sobre la entidad y sus operaciones su entorno como insumo principal.
- Obtener o actualizar el conocimiento específicamente sobre la estructura de control interno y por tipos importantes de transacciones o actividades sensibles (a través de flujo gramas, cuestionarios, entrevistas, etc.)
- Analizar la claridad y coherencia en la definición del Plan Indicativo con respecto a las funciones, planes, programas y presupuesto diseñados por la entidad.

-
- Se hace necesario adecuar los manuales de procedimientos a la nueva planta de personal que cuenta la entidad.
 - Se debe normalizar o estandarizar algunos procedimientos como: Anulación de cheques.
 - Se recomienda la implementación de un sistema de gestión de calidad, que efectuó el levantamiento del mapa de procesos Institucional conforme a los requerimientos de la sociedad deportiva y buscando la satisfacción de ésta, con su respectiva caracterización; además diseñar e implementar los procedimientos para: la elaboración y control de documentos, la evaluación de competencias, la capacitación, la revisión gerencial, las acciones correctivas, las acciones preventivas y el control de registros; los demás procedimientos se espera sean diseñados e implementados en el transcurso de la nueva vigencia.
 - Se recomienda la adopción de un manual de contratación conforme a la ley 80 y el decreto reglamentario 2170, un manual de interventoría y en trabajo de implementación del sistema de gestión de calidad, elaboración del manual de calidad cumplimiento de requisitos de ley, el manual de descripción de responsabilidades y perfiles de cargo, el mapa de procesos, la caracterización de los procesos, la documentación de los procedimientos para: la elaboración y

control de documentos, la vinculación de personal, la evaluación de competencias, la capacitación, la revisión gerencial, las acciones correctivas, las acciones preventivas y el control de registros; los demás procedimientos se espera documentarlos la nueva vigencia y para el conocimiento y aplicación de estos manuales se difundirá publicando en no solo verbalmente sino también comunicaciones escritas internas, anexarlas a las carpetas del sistema de gestión de calidad que deberán reposar en cada una de las áreas y dependencias con copias controladas.

3.1 ACTIVOS Y SIMILARES

Los equipos de cómputo y software fueron adquiridos a diferentes proveedores, quienes a la fecha no prestan el servicio de mantenimiento, por vencimiento de la garantía de compra. Aún no se ha definido un programa de mantenimiento.

En cuanto al programa de Contabilidad, su software debe analizarse y rediseñarse algunos aspectos, como reportes generales, el Ingreso de información y la responsabilidad de los usuarios frente a la falta de password, para el manejo de información de meses anteriores ya cerrados.

Deben implementarse procedimientos adecuados, que garanticen la seguridad y custodia de los bienes y que eviten su abuso o subutilización.

Implementación sistematizada del programa de Inventarios, para lo cual sugerimos que con la asesoría del proveedor, se analice y reestructure su archivo maestro, teniendo en cuenta todos los parámetros y variables requeridos, para que en el futuro esta aplicación produzca los diferentes informes que se derivan, entre otros:

- a. Kárdex en unidades, o de valores, que servirán de soporte a la Contabilidad.
- b. Listados de inventarios, por grupos, subgrupos, y referencias.
- c. Estadísticas de movimiento de rotación, de artículos de poca o lenta rotación.
- d. Listados de compras y ventas, por meses, y acumulados.

Diseñar e implantar un procedimiento escrito, para que sin excepción, todos los artículos adquiridos, y que conforman el rubro de inventarios, sean ingresados al kárdex, teniendo en cuenta el efecto y bondades hacia la Contabilidad como lo son:

- a. Programar la recepción de los elementos de acuerdo con el plan de compras
- b. Garantizar los registros contables, fiscales y administrativos de los materiales

-
- c. Controlar los ingresos y egresos de los elementos
 - d. Rendir periódicamente los informes a las entidades de control que así lo dispongan
 - e. Recibir los elementos constatando la cantidad, calidad y el estado de conservación de acuerdo a las ordenes de compra y facturas
 - f. Mantener actualizado el kardex de almacén
 - g. Suministrar los elementos solicitados por las dependencias
 - h. Elaborar anualmente el inventario de bienes a cargo de las dependencias y mantenerlo actualizado
 - i. Controlar los inservibles para solicitar las bajas de los inventarios

3.2 TESORERIA

Emitir normas de control interno escritas, hacia todas las áreas de la empresa, para que a partir de determinados valores y con la debida autorización previa se solicite el giro de cheques.

Emitir normas escritas para que los valores ingresados a la empresa, se consignen a más tardar el día siguiente, en las mismas condiciones que fueron percibidos.

Asignar por escrito, las respectivas autorizaciones y responsabilidades para los desembolsos, así como los límites mínimos y máximos de valores a desembolsar.

En el Departamento de Contabilidad debe efectuarse la codificación de los documentos del pago que respaldan el desembolso y quitarle esta función a la persona encargada del giro de cheques, dado que se observaron errores de codificación.

La implantación de las recomendaciones de control interno contable y administrativo, ayudarían a la Gerencia a canalizar y controlar de manera eficaz, los recursos financieros

3.3 PRESUPUESTOS.

Implantar como mecanismo de control los presupuestos, esta herramienta administrativa de control produce mecanismos de análisis comparativos históricos

frente a lo proyectado y ofrece ventajas analíticas y financieras dadas su importancia en el análisis, manejo y control del subsistema de tesorería y manejo del efectivo.

Debe implantarse esta herramienta de control, así como, el diseño, emisión, ejecución y evaluación de los siguientes presupuestos, formulados a corto y mediano plazo:

Presupuesto Global del instituto, que consolide las proyecciones y pronósticos formulados por cada área de actividad, en forma anual, y fraccionado por meses, conteniendo:

Presupuesto de Resultados, que incluyan el pronóstico de ingresos, y de sus gastos generales, anual y fraccionado en forma mensual.

Presupuesto y Flujo de Efectivo, como presupuesto suplementario, que incluya la proyección del flujo del efectivo tanto de los recaudos, como de los desembolsos reales, en forma anual y fraccionada por periodos mensuales.

Con base en lo anterior recomendamos efectuar los estudios y análisis al final de cada período y que las áreas usuarias expliquen por escrito las razones de no alcanzar las proyecciones y presupuestos establecidos por la Gerencia.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Recomendamos que la Gerencia, entre otros, concentre su atención en lo siguiente:

- a. Emisión y divulgación de políticas generales.
- b. Flujo de efectivo de la entidad.
- c. Revisión de los estados financieros y sus notas, oportunamente.
- d. Análisis de los estados de presupuesto y control de gastos y costos.
- e. Estrategias de mercadeo y publicidad.
- g. Coordinación general de las actividades programadas por el Instituto
- h. Divulgación de los informes de gestión que se deben presentar a la Junta Directiva, a las entidades de control y a la comunicación

La implementación de las recomendaciones ayudaría a agilizar el proceso de toma de decisiones importantes y permitiría que la gerencia concentre su atención en los asuntos más importantes atendiendo al volumen creciente de las operaciones.

3.5 INVENTARIOS FISICOS

Mejorar los procedimientos para la toma física de inventarios y de las existencias de implementación, los procedimientos, entre otros, podrían ser

1. Se debe programar el inventario por lo menos una vez al año de tal forma que se elaboren con antelación formatos, tarjetas o listas que indiquen cantidad, peso, medida según el caso.
2. Divulgar e instruir al personal de la forma como se va a elaborar los inventarios en aras de la eficiencia, eficacia y la economía del Instituto.
3. Mantener actualizados las bases de datos de existencias (kárdex)
4. Efectuar los cortes de las entradas y salidas de almacén así como de las tarjetas usadas para el inventario.
5. Elaborar un listado exacto de los inventarios del Instituto.

-
6. La planeación y organización de las existencias en almacenes y bodegas limita el riesgo de sobre o subvaloración de los inventarios, situación que repercute en la distorsión de los Estados Financieros intermedios y finales.

La implantación de estas sugerencias contribuiría a efectuar inventarios físicos exactos, completos e íntegros. Con aplicación de las normas referentes a la administración y control de existencias de almacén, contenidos en los decretos 068 y 246 de 1996.

3.6 PLAN ANUAL DE COMPRAS

Crear un comité encargado de realizar las compras, asignando a un empleado con normas e instrucciones precisas relacionadas con su gestión, con el fin de centralizar responsabilizar y controlar el adecuado manejo de los bienes adquiridos.

Establecer un stock mínimo y máximo necesario, con el fin de planear adecuadamente las compras. Y permitir así una agilidad en los suministros, una información oportuna para la toma de decisiones.

Establecer un procedimiento escrito, y diseñar un formato con las debidas autorizaciones, que aseguren el adecuado manejo y control de préstamos y canje de bienes de la empresa. Logrando así facilitar y ordenar la asignación de responsabilidades en todos los ámbitos. Evidenciando un conocimiento de las responsabilidades de los actores en este proceso.

Diseñar, emitir y utilizar un formato único a título de Orden de Compra, para las adquisiciones de implementación deportiva, debidamente autorizada por la Gerencia respectiva. Procurando una optimización de tiempo y minimización de esfuerzos. Demostrando así una idoneidad de los documentos que soportan este proceso.

3.7 CLIMA INTERINSTITUCIONAL – TALENTO HUMANO

- Ser recomienda al Instituto desarrollar un programa de capacitación cuyo cubrimiento se adecue a las necesidades organizacionales y que cubra las áreas prioritarias.
- Consecución de actividades complementarias para facilitar la creación y el mantenimiento de un clima laboral propicio para la dinámica personal, fortalecer los canales de comunicación, incentivar el trabajo en equipo, las

relaciones interpersonales y el logro de las metas del instituto realizar jornadas direccionadas y desarrolladas con talleres sobre competitividad humana, productividad y actividad dirigida de integración deportiva.

- Solicitar a la administradora de riesgos profesionales una asesoría con temas como la seguridad de oficinas, implantación del comité paritario, elaboración del panorama de riesgos, la actualización del programa de salud ocupacional, estudio ergonómico a todas las áreas.

3.8 DOCUMENTACIÓN

* Concientizar a los funcionarios de la importancia de la protección de la información sistematizada, generación de backups diarios, semanales y mensuales para poseer suficiente material de respaldo en caso de ser requerido; y así poder proteger en un 100% la integridad de los mismos.

* Realización de un trabajo arduo para organizar el archivo de la empresa de tal manera que se garantice la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos; dicho trabajo en su primera etapa deberá comprender la identificación de los registros de cada área, definición de los registros que se van a seguir llevando y la aprobación de las tablas de retención documental; además documentar el procedimiento de control de registros.

3.9 CONTROL INTERNO CONTABLE

- a. Se hace necesario un archivo donde conste los soportes que conforman la información financiera.

- b. **No se encuentra existencia de archivos diferente del programa de contabilidad delta los libros de contabilidad principales como son: Libro**

Mayor, Libro Diario, Libro Mayor y Balances; así como también los Libros Auxiliares que contienen el detalle de los registros contables actualizados de la vigencia 2002 y corte de 2003. Impidiendo así un efectivo control sobre los diferentes movimientos contables y un estado contable verificable a terceros.

- c. Generar backups diarios, semanales y mensuales para poseer suficiente material de respaldo en caso de ser requerido; las copias de seguridad (backups) para así poder proteger en un 100% la integridad de los mismos. Ya que no se evidencian archivos escritos
- d. Creación de planes de trabajo para cada una de las dependencias como son Tesorería, Presupuesto, Almacén, donde se desarrollen procesos proveedores de información hacia el proceso de contabilidad, que garanticen un flujo de información eficiente y oportuno
- e. Diseñar o implementar integración de los aplicativos financieros y administrativos con continuidad de ejecución en el año 2004.
- f. Adoptar una póliza de seguros que ampare todos sus bienes, conciliarlos tanto física como contablemente.

-
- g. Descentralización de las funciones de tesorería por sana ejecución de los procesos que implican tanto el manejo de efectivo como el de títulos valores e información contable.
 - h. Inventariar y registrar los bienes de la empresa como propiedad planta y equipo realizar un avalúo técnico como lo establece el decreto 2649 de 1993.
 - i. En la entidad existe un plan de compras incluido en el proyecto de presupuesto y los esfuerzos de la administración están orientados a darle el mayor grado de cumplimiento posible; el proceso de contratación de bienes y servicios cuenta con su propio manual o estatuto debidamente aprobado por la Junta Directiva, así como el procedimiento aprobado por la Gerencia de la empresa, los cuales se tienen en cuenta para cada contrato que celebra la entidad, proceso que es revisado permanentemente por la oficina de control interno conforme a tales parámetros.

4. RECOMENDACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Del estudio de las diferentes áreas del Instituto Departamental de deportes del Cauca se opina que el sistema de control interno en el Instituto no opera eficientemente, por cuanto no han establecido ni desarrollado mecanismos de

control efectivos. Dicho sistema debe constituirse en un proceso continuo, de autocontrol y no limitarse simplemente al cumplimiento formal de una ley.

El control interno debe funcionar como un área asesora o de asistencia, que sirva de manera efectiva al gerente y demás dependencias para el cumplimiento de su misión institucional o desarrollo de la gestión administrativa.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que el Instituto imparta las instrucciones necesarias a los jefes de cada una de las dependencias administrativas para que implementen métodos y procedimientos para el autocontrol con el fin de corregir las observaciones o inconsistencias encontradas a lo largo del proceso de auditoría.

Por mandato Constitucional (Art. 29 de la C.P.) todas las Entidades de la administración Pública deben desarrollar sus propios sistemas de Control Interno, en los términos señalados en la ley 87 de 1993, razón que implica tener en cuenta dos (2) de los objetivos fundamentales del sistema de control interno a saber:

1. Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecte

-
2. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenta en la organización y que pueden afectar el logro de sus objetivos.

El principio de registro inherente a la Contabilidad Pública, establece que los hechos deben contabilizarse mediante procedimientos técnicos adecuados a la organización de la Entidad, observando las etapas del proceso contable relativas a la identificación y clasificación, con sujeción a las técnicas de valuación que permitan el debido reconocimiento, garantizando la confiabilidad y utilidad social de la información.

4.1 COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

* Aunque se maneja la coordinación del control interno se recomienda la legalización de este de acuerdo a la Ley 87 de 1993; plasmar sus funciones por Resolución; determinar los integrantes y fijar la periodicidad de las reuniones en la Resolución.

4.2 PLANES DE MEJORAMIENTO

* concertar con los responsables de los planes de mejoramiento que corrijan las desviaciones, ajusten los procesos y procedimientos y subsanen los problemas que se presentan y se enmarquen dentro de un contexto de tiempo y espacio, con el propósito de lograr eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los fines misionales de la entidad.

* Suscribir un plan de mejoramiento tendiente a subsanar las observaciones dejadas por la Contraloría General de La República en los diferentes requerimientos con enfoque integral sobre los años 2001-2002 y 2003.

* Presentar un informe a la gerencia que se convierte en un plan de acción correctivo que conlleve a encontrar y a dar solución a la causa del problema en particular

* Diseño de un plan de acción preventivo, para eliminar futuros problemas, además, concertar el compromiso de adelantar un plan de seguimiento como mecanismo de autocontrol, el cual será verificado su cumplimiento por la Oficina de Control Interno.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

Como un producto final del proceso auditor, el Instituto esta en la obligación de suscribir un plan de mejoramiento, el cual incluye la responsabilidad de la gerencia en el seguimiento a su ejecución; para su ajuste se sugiere tener en cuenta los siguientes parámetros.

1. El plan de mejoramiento se debe entender como las acciones mínimas a realizar por el Instituto para mejorar en los aspectos observados por la auditoria.
2. El tipo de hallazgos administrativos debe conducir a la propuesta de una acción de mejoramiento.
3. una observación puede generar diferentes actividades o acciones para su corrección, estas se deben indicar en forma separada, determinando las oficinas y los funcionarios responsables y tiempo utilizado en cada una de ellas.
4. Se sugiere que este plan de mejoramiento contenga mínimo los siguientes elementos

-
- objetivos generales
 - objetivos específicos
 - Plazo de ejecución
 - Responsable de la ejecución de las actividades
 - Mecanismos de seguimiento
 - Actividades a realizar
 - Descripción de actividades
 - Observaciones generales
5. Se sugiere que este plan de mejoramiento sea firmado por el Representante Legal de la entidad y el encargado de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.

5.1 AUTO EVALUACIÓN

- 3 Elaboración de herramientas de evaluación de tal manera que los funcionarios responsables de las actividades puedan autoevaluarse y así mismo puedan lograrse acciones de mejoramiento que redunden en la consecución de los resultados
- 4 Efectuar monitoreo y seguimiento a los indicadores de gestión Institucional, reportando a gerencia los resultados trimestrales a fin que se toman las

medidas correctivas y para el control ciudadano e información de todos los funcionarios

- 5 seguimiento y evaluación de los demás elementos del control interno e informar a la gerencia los resultados

5.2 GUIA DE CONTROL INTERNO

Como aporte de la practica realizada en el Instituto Departamental del Deporte, se considero, que el documento base para iniciar el mejoramiento del sistema de Control Interno, era la implementación de una guía, en la cual se prescriba claramente las funciones, actividades, procesos, rendición de informes y evaluaciones, que permitan garantizar el desarrollo eficiente de las actividades propias del Control Interno para las personas encargadas de ejercer tal función.

Por lo anteriormente expuesto, se presento a consideración de la parte directiva del Instituto, y para que haga parte integral del informe presentado para el trabajo académico de Control interno el cual se presenta a continuación.

GUIA DE CONTROL INTERNO

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL CAUCA

POPAYAN

CONTENIDO

- Presentación
- Principios rectores del control interno
- Sistemas de Control Interno
 - A. Marco legal
 - B. Organización y funciones de la oficina de Control Interno
 - Estructura organizacional de la oficina de Control Interno
 - Funciones de la oficina de control interno
 - C. Estructura de los Informes
 - D. Rol de la oficina de Control Interno o quien haga sus veces
 - Valoración del riesgo
 - Acompañamiento y asesoría
 - Evaluación y seguimiento
 - E. Alcance de la Auditoría del Sistema de Control Interno

F. Fomento de la cultura del autocontrol

G. Relación con entes externos

H. Jefe de oficina de control interno

a) Perfil del jefe de la oficina de Control Interno

- Requisitos
- Funciones
- Habilidades y competencias requeridas

PRESENTACIÓN

La siguiente guía de Control Interno es una pieza básica dentro del Instituto Departamental de Deportes del Cauca va dirigida a la persona que realice en control interno o quien haga sus veces dentro del Instituto, su fin es el de plantear las directrices para que se ejerza un control interno adecuado según este tipo en entidad, y procurar que todas las actividades operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a la metas u Objetivos previstos.

Como un aporte a la modernización de la gestión pública la Constitución Política de Colombia de 1991 determinó en sus artículos 209 y 269 la necesidad de crear un sistema de Control Interno en las entidades oficiales.

Posteriormente, la ley 87 de 1993 define y establece la filosofía y las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado, en desarrollo de los preceptos constitucionales.

Es así como la ley 87 de 1993, en su artículo 1º., define el Control Interno así:

"Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas,

procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una Entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos".

Es importante anotar que la Oficina de Control Interno es uno de los elementos o componentes del sistema, constituyéndose en órgano Asesor y en un mecanismo de apoyo administración, orientado hacia una meta o un fin, pero no es un objetivo o un fin en si mismo; por consiguiente el compromiso para con el sistema de Control Interno es de cada uno de los funcionarios y sólo se hace efectivo con la activa participación de todas las personas en la organización, incluido su personal directivo.

Es por ello que se requiere de la implantación e interiorización de una cultura de autocontrol, razón que fundamenta la ley al establecer que el ejercicio del control es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la Entidad.

A continuación, se hará una presentación de la oficina de Control Interno, unificando los criterios respecto a las funciones que se deben cumplir y que se pueden resumir en cuatro tópicos así:

1. ACOMPAÑAR Y ASESORAR: Es una de las funciones básicas de la oficina de Control Interno, con base en la cual desarrolla su capacidad de gestión con el fin de mejorar la efectividad en el logro de los objetivos del Instituto Departamental de Deportes del Cauca.

2. REALIZAR EVALUACIONES: Como herramienta de medición y seguimiento en la que se desarrollan auditorías específicas a los procesos, así como la evaluación del sistema de Control Interno.

3. FOMENTAR LA CULTURA DE AUTOCONTROL: En este concepto se incluyen la capacitación y divulgación, la sensibilización en el ambiente de Control, el diseño de valores éticos organizacionales y el logro del compromiso de los niveles directivos con el objetivo principal de la interiorización de la cultura del autocontrol en cada uno de los funcionarios del Instituto.

4. RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS: Teniendo en cuenta que la oficina Asesora de Control Interno del Instituto es un componente básico del sistema, debemos ser facilitadores de la gestión a los entes externos de Control, así como coordinar mancomunadamente con las otras áreas del Instituto la elaboración de los respectivos informes que debe rendir la Entidad.

Estos cuatro aspectos son esencialmente los que se desarrollarán en el presente contexto, el que pretende contribuir mediante la dirección de la oficina Asesora de Control Interno; a la ejecución y realización de los objetivos y políticas

institucionales, brindando apoyo y Asesoría permanente a la administración, así como a todas y cada una de las demás dependencias del Instituto.

PRINCIPIOS RECTORES DEL CONTROL INTERNO

El ejercicio de Control Interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, claridad, imparcialidad, publicidad, valoración de costos ambientales, eficacia y equidad.

- **IGUALDAD**, implica que el Sistema de Control Interno debe velar por que las actividades de las diferentes dependencias, estén orientadas hacia un interés general, sin privilegios a grupos especiales.

- **MORALIDAD**, indica que todas las operaciones deben ser realizadas no solo acatando las normas constitucionales y legales, sino los principios éticos y morales que rigen nuestra sociedad.

- **EFICIENCIA**, obliga a velar por que, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo,

o, en otras palabras, con la máxima productividad y el mejor uso de los recursos.

- **ECONOMÍA**, ordena vigilar que la asignación de los recursos sea la mas adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales.

- **CELERIDAD**, establece que uno de los aspectos principales sujeto de control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de las diferentes áreas misionales y de apoyo, y de el Instituto en general a las necesidades sociales que caen dentro del ámbito de su competencia.

- **IMPARCIALIDAD Y PUBLICIDAD**, apunta a la obtención de la mayor transparencia posible en las actuaciones de las áreas misionales y de apoyo de la Instituto, de tal manera que nadie pueda sentirse tendenciosamente afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación.

- **VALORACIÓN DE COSTOS AMBIENTALES**, supone que para aquellas acciones en las que se pueda generar un impacto ambiental negativo, la

minimización de este debe ser un elemento importante en la toma de decisiones y en la conducción de las actividades.

- **EFICACIA**, evalúa los resultados obtenidos con el fin de establecer si los resultados se logran de manera oportuna y guardan relación con los objetivos y metas del Instituto Departamental de Deportes del Cauca.

- **EQUIDAD**, identifica los receptores de acción económica y analiza la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Definida en la Ley 87 de 1993, como “Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel administración 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 que redireccionen el accionar administrativo hacia la consecución de sus fines.

Por eso, ante todo, la función de la oficina de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo para la administración pública, en tal sentido, esta labor debe ser realizada de manera

permanente y oportuna, por cuanto el éxito de la administración radica en tomar decisiones asertivas y en el tiempo indicado.

A. MARCO LEGAL

En desarrollo del mandato constitucional y en relación directa, ateniendo a la Unidad u Oficina de Control Interno, el siguiente es el marco legal que determina el accionar y roles de la misma.

Ley 87 de 1993. “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”:

Artículo 9 Definición de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno.

Artículo 10 Jefe de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno.

Artículo 11 Designación de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno.

Artículo 12 Funciones de los Auditores.

Artículo 14 Informe de los funcionarios del Control Interno.

Decreto 280 de 1996. “Por medio del cual se crea el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las Entidades del orden Nacional y Territorial”.

Artículos 2 y 3 señalan la representatividad de los Jefes de las Unidades u Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, ante el Consejo Asesor de Control Interno.

Directiva Presidencial 01 de 1997. Proporciona las directrices y se precisa el desarrollo del Sistema de Control Interno. Compete a la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, apoyar a los directivos en el Desarrollo del Sistema de Control Interno, reevaluar los planes, fomentar la cultura de autocontrol de tal forma que contribuya al mejoramiento continuo, a coadyuvar y, participar para implantar adecuados instrumentos de gestión y administración.

Decreto 2070 de 1997. “Por medio del cual se modifica el artículo segundo del Decreto 280 de 1996”, referente a la modificación de la composición del Consejo Asesor de Control Interno.

Decreto 2145 de 1999. “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones”. En lo relacionado con la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces:

Artículo 7 La Oficina o Unidad de Coordinación de Control Interno, o quien haga sus veces, asesora y apoya a los Directivos en el mejoramiento y desarrollo del Sistema de Control Interno, a través del desarrollo de sus funciones, como instancia facilitadora del Sistema de Control Interno.

Artículo 8 La oficina de Coordinación de Control Interno, o quien haga sus veces, verifican la efectividad de los Sistemas de Control Interno para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, como instancia evaluadora del Sistema de Control Interno.

Artículo 12 Las Unidades u Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, evalúa el proceso de planeación en toda su extensión.

Artículo 13 La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, evalúa que estén claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad y que todas las acciones desarrolladas por la entidad se enmarquen en este contexto.

Artículo 14 La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, evalúa los procesos misionales y de apoyo adoptados y utilizados por la Entidad, con el fin de determinar su coherencia con los resultados comunes e inherentes a la misión institucional.

Artículo 15º. La Unidad u Oficina de Control Interno o, quien haga sus veces, debe evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad, con énfasis en la existencia, funcionamiento y coherencia de los componentes y elementos que lo conforman.

Decreto 1677 de 2000. “Por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública”. Dándole la competencia a través de la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites, para orientar y regular el accionar de la oficina de Control Interno, o quien haga sus veces en las entidades del orden nacional y territorial.

Directiva Presidencial 04 de 2000. Fortalecimiento del Control Interno en el marco de la política de lucha contra la corrupción y nombramiento de los Jefes de Oficina de Control Interno del Orden Nacional.

Decreto 2539 de 2000. “Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999”. **Artículo 5**, párrafo 2. Los Jefes de Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, serán representados ante el Consejo Asesor por cuatro miembros elegidos según lo disponga el reglamento del Comité Interinstitucional de Control Interno del orden Nacional y Territorial.

Decreto 1537 de 2001 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado y se precisa el rol que deben desempeñar la oficina de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, enmarcado en cinco tópicos: valoración de riesgos, acompañamiento y asesoría, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura de autocontrol y relación con entes externos.

Resolución 196 de 2001 de la Contaduría General de la Nación. “Por medio del cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable”. Establece las funciones de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, relacionadas con el Control Interno Contable.

B. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO

El Instituto Departamental de Deportes del Cauca contará con una Oficina de Control Interno, que proporcionará a la alta Dirección y en general a la entidad, el conocimiento real del estado en que se encuentra la organización en un periodo de tiempo determinado, de tal forma que permita reorientar oportunamente las estrategias y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.

De otra parte, es preciso manifestar que la Oficina de Control Interno mantendrá una actitud dinámica e innovadora con miras a aumentar su competencia técnica, que le permita acrecentar sus índices de efectividad, lo cual redundará en el mejoramiento de la gestión institucional.

C. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO.

La estructura orgánica depende del tamaño, naturaleza y cobertura geográfica de la entidad, teniendo en cuenta que debe estar integrada por un grupo multidisciplinario de profesionales y por un jefe que según establece la Ley es de libre nombramiento y remoción. Por lo anterior, cada entidad define directamente el tamaño y la composición de La Unidad u Oficina de Control Interno, bajo el criterio de cobertura, oportunidad y especialización de las acciones de esta dependencia.

La Oficina de Control Interno del Instituto Departamental de Deportes del Cauca, contará con un Jefe que reúna los requisitos y perfiles en las distintas áreas del conocimiento, habida cuenta de las diversas tareas que debe desarrollar en la organización; que le habilite para realizar entre otros, chequeos, verificaciones y análisis técnicos especializados, de ahí que el Jefe de la oficina contará con el apoyo de los diferentes profesionales que integran la estructura organizacional del Instituto obteniendo de ellos la experiencia específica en relación con el objeto mismo de la entidad.

Funciones de la oficina de Control Interno.

De conformidad con el artículo 9º de la Ley 87 de 1993, la Oficina de Control Interno del Instituto Departamental de Deportes del Cauca, es la dependencia encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Como mecanismo de verificación y evaluación del Control Interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de

desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

De acuerdo con el Art. 3º del Decreto 1537 de 2001 que reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar la oficina de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos a saber: Valoración de riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de autocontrol y relación con entes externos.

La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, debe tener en cuenta los siguientes aspectos generales fundamentales para el desarrollo de estos tópicos:

- ☞ **Plataforma Estratégica.** La oficina de Control Interno deben realizar una manifestación expresa de una misión, visión, objetivos y metas en su ámbito de competencia y en concordancia con los de la Entidad, por lo anterior, es necesario que el Jefe de la Oficina las defina, de tal manera que en ello quede expresado el sentir y los valores compartidos; de esta forma se logra una cohesión que focalice esfuerzos y acciones en pro del fin común.

Una vez definidos los aspectos estratégicos, la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, debe contar con un Plan de Acción Anual que se constituye en la Carta de Navegación de su actividad. Para tal fin, se requiere determinar los objetivos, metas y actividades que se pretenden llevar a cabo durante el periodo conteniendo como mínimo la descripción de las políticas, objetivos de control, áreas y/o procesos objeto de control, tipo de actuación, tiempo, recursos requeridos y responsables asignados, así como los indicadores de evaluación y seguimiento.

Los beneficios que proporciona el plan radican en:

- a) Dirigir esfuerzos hacia hechos relevantes que ameriten especial atención y que guarden relación directa con los propósitos institucionales.
- b) Reducir el trabajo improductivo.
- c) Evitar dispersar esfuerzos en acciones innecesarias.
- d) Permitir monitorear y hacer seguimiento a la labor de la Oficina de Control Interno.

Es indudable que el contenido del plan debe guardar relación directa con el quehacer organizacional y con las funciones básicas de la oficina.

- ☞ **Ejecución.** Es prioritario que la Oficina de Control Interno lleven a cabo su función de manera objetiva, amplia y diligente, para lo cual deben contar con las herramientas necesarias que conduzcan a una efectiva labor. Es así como deben estar a su alcance, entre otras, el uso de tecnología informática y telemática, de tal manera que se agregue valor a la gestión administrativa al facilitar, a través de sus observaciones y recomendaciones, el mejoramiento continuo de los procesos y demás acciones administrativas.

Lo anterior, solo puede lograrse en la medida en que el trabajo de La Unidad u Oficina de Control Interno sea **OBJETIVO**, al basarse en técnicas de auditoría o cualquier otro mecanismo moderno de control; **PLANEADO Y SISTEMÁTICO**, al determinar con anticipación ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo?, y ¿con quién hacerlo?; **OPORTUNO**, en tiempo, y **POSTERIOR** a las operaciones, todo con miras a **ASESORAR** a la administración.

- ☞ **Comunicación de Resultados.** Si bien es cierto, cualquier acción que emprenda la Oficina de Control Interno es importante, se hace énfasis en la

comunicación de resultados, por cuanto se constituye en el medio por excelencia para dar a conocer a la administración el producto de su labor, a fin de que se constituya en elemento de juicio para la toma de decisiones. En este contexto, resulta de suma importancia establecer la forma como la Oficina de Control Interno deben comunicar los resultados de su trabajo a la alta dirección.

Por lo general, esta comunicación de resultados se ha asociado, exclusivamente, a la emisión de informes. Sin embargo, su concepción es mucho más amplia. No se limita solamente al informe escrito, sino por el contrario, se enfoca a la comunicación oral o escrita que permanentemente la Oficina de Control Interno sostienen con la administración. Sus atributos radican fundamentalmente en su oportunidad, claridad, objetividad, exactitud, confiabilidad e integralidad.

Respecto a la comunicación o informe escrito no es conveniente sujetarse a formas predeterminadas de texto, ni atribuir afirmaciones implícitas (informes proforma) sino que, los informes serán producto del criterio profesional que para cada caso indique el trabajo desarrollado.

Además, es condición primordial que los informes estén constructivamente redactados, de tal manera que inviten a la **"acción"** y no a la **"reacción"** defensiva. Saber decir las cosas puede ser más importante que decir las.

Por otro lado, si se promueve la labor cooperada y concertada entre la Oficina de Control Interno, y la Administración, la comunicación de resultados no podrá ser algo que tome por sorpresa al interesado, ya que éste estará al tanto del proceso. Sin embargo, cuando dentro de este trabajo de cooperación se evidencian irregularidades que apuntan a hechos ilícitos, éstos deberán ser denunciados oportunamente ante las autoridades correspondientes.

A. Clasificación de los Informes. Como se observa, las oportunidades con que cuentan la oficina de Control Interno para dar a conocer su labor son múltiples. Sin embargo, según su contenido los informes se pueden dividir en:

1. Informe Final Según Actividad Desarrollada. Cada acción emprendida por la oficina de Control Interno debe generar un informe que permita dar a conocer los resultados, especialmente en lo referente a la labor evaluadora y a la de acompañamiento o asesoría

2. Informe de Labores de Gestión. Mediante el cual se reporta al representante legal y/o al Comité de Coordinación de Control Interno, el estado de avance del Plan General y demás actividades que la Oficina de Control Interno hubiere realizado en un período determinado.

3. Informe Ejecutivo Anual. Normativamente se ha establecido que la oficina de Control Interno, deben rendir un Informe Ejecutivo Anual a la máxima autoridad de la entidad, acerca del estado del Sistema de Control Interno y los resultados de la evaluación de gestión, incluyendo las recomendaciones y su administración que procuren su optimización.

B. Estructura de los Informes

Informe de Labores de Gestión. Debe contener, al menos, los siguientes elementos: Carátula, Portada, Índice y una descripción de la gestión realizada por la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, que versará sobre asuntos tales como:

Período objeto del informe (mensual, bimestral, trimestral o semanal), según lo establezca la entidad.

Manifestación de las principales labores desarrolladas, de los logros alcanzados y de las dificultades que se hubiesen afrontado para realizar cabalmente sus funciones. Explicación de las causas de desviación de lo planeado frente a lo ejecutado.

Información sobre el talento humano vinculado para desarrollar el trabajo, indicando sus calidades profesionales y carga laboral.

Concepto sobre la suficiencia y adecuación de los recursos físicos y financieros utilizados y propuesta sobre las apropiaciones que deberían hacerse para el futuro.

Enumeración de recomendaciones para mejorar la eficacia y eficiencia de la oficina o unidad de coordinación de Control Interno, así como la calidad de la comunicación de ésta con los diferentes órganos y servidores públicos de la entidad.

Se remitirá al máximo directivo con carta firmada por el Jefe de la Oficina de Control Interno.

Los informes de la oficina de Control Interno, tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales, cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten.

Informe Ejecutivo Anual. Se debe presentar de acuerdo con los parámetros establecidos por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, a través de la Circular 01, la cual proporciona las directrices e instrumentos que facilitan la evaluación del Sistema de Control Interno, tales como la Guía de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno, la matriz de calificación del Sistema y la Encuesta Referencial para la valoración de factores.

D. ROL DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO, O QUIEN HAGA SUS VECES

La función de la Unidad u Oficina de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo para la administración pública, en tal sentido, esta labor debe ser realizada de manera permanente y oportuna, por cuanto el éxito de la administración radica en tomar decisiones acertadas en el tiempo indicado.

De ahí que sea fundamental precisar los lineamientos definidos en las diferentes normas y reglamentaciones que señalan los tópicos o roles generales sobre los cuales deben operar la oficina de Control Interno para hacer de su labor una acción efectiva en pos del mejoramiento continuo. Es así que el artículo 3 del decreto 1537 expresa que “En desarrollo de las funciones señaladas en el artículo 9 de la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar la oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, dentro de la organizaciones públicas, se enmarcan en cinco (5) tópicos, a saber: valoración del riesgo, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control y relación con entes externos”.

VALORACIÓN DEL RIESGO

La identificación, análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y la oficina de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspectos tanto internos como externos que puedan llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y la oficina de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos.

De igual manera, implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad, con procesos o con la entidad en general, con el fin de preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas.

Por otro lado, en su función evaluadora, en lo relacionado con el monitoreo verifica la efectividad de las acciones programadas, vela porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo y se conformen grupos que lideren dicho proceso que propendan por la implementación de mecanismos reales para la administración del riesgo.

ACOMPañAMIENTO Y ASESORÍA

Quizás, ninguna relación este mas viciada de malos entendidos que la existente entre la administración y la oficina de Control Interno. Para los primeros, la oficina de Control Interno, resulta incapaz de apreciar los problemas prácticos a que ella se enfrenta. Por su parte, la oficina de Control Interno piensa que la administración tiene un criterio reducido y carece de seguridad para tomar decisiones importantes. Pero, ¿cómo eliminar estos estereotipos? Lo primero es que ambas partes intenten definir por anticipado lo que mutuamente esperan del trabajo conjunto. Esto sugiere que se acuerden pautas de operación que van desde un

objetivo elemental, como es el de suministrar información, hasta uno más sofisticado, como es el de medir el progreso permanente en la efectividad de la organización.

Sin embargo, la mejor manera de ascender en esa jerarquía es el trabajo conjunto entre la administración y la oficina de Control Interno para facilitar la identificación de necesidades y el planteamiento de soluciones. De ahí que sea fundamental que estas oficinas entiendan que su labor de **Asesoría**, consiste en la orientación técnica con el fin de generar valor organizacional en la oportuna toma de decisiones, basada en la evaluación de posibles alternativas de solución a una problemática dada, advirtiendo la posible ocurrencia de hechos o actos no deseados, generando confianza institucional para lograr el fortalecimiento del Sistema de Control Interno. La asesoría es más que "**aconsejar**" y por ende que su compromiso es con la solución y no con el problema.

No son desconocidos para las organizaciones los diferentes niveles en los cuales la oficina de Control Interno presta su función asesora. Para un mayor entendimiento, a continuación se representan gráficamente

☞ **Suministrar información solicitada.** Tal vez es la razón más común para que la administración solicite la ayuda de esta dependencia, solicitando

estudios de interés coyuntural como investigación de actitudes, estudios de costos, de factibilidad y viabilidad de adquisiciones y en general cualquier información que a juicio de la administración deba adelantar esta oficina como elemento independiente del quehacer organizacional.

☞ **Ofrecer solución a un problema.** A menudo los administradores plantean asuntos que quisieran se les de solución inmediata, tal es el caso de situaciones como cuál debería ser la política de compras que debería adoptar, o cuál es la solución más práctica para los problemas de inventarios, eficiencia operativa o comunicación interna. Sin embargo, en este sentido la oficina de Control Interno, deben estar en capacidad de dar una respuesta efectiva, no sólo encaminada a dar una solución al planteamiento expuesto por la administración, sino que, deben preguntarse si el problema que se plantea es el que realmente requiere una solución. Muy a menudo la administración necesita mayor ayuda para definir el problema real que para solucionarlo.

Así, un proceso de asesoría útil, implica iniciar el trabajo con el planteamiento tal y como lo expresa la administración e ir logrando definiciones más precisas a medida que se adelante un trabajo conjunto. Es importante destacar el hecho de que para el asesor de Control Interno es fundamental explorar el problema antes de ponerse a resolverlo ya que para cualquier administración,

por muy urgida que este de solucionar sus inquietudes, no le es útil una solución para un problema mal planteado, ni una solución inaplicable.

☞ **Dirigir el diagnóstico que pueda redefinir un problema.** Gran parte del valor de la asesoría descansa en la experiencia para hacer un diagnóstico correcto. Sin embargo, el proceso por el cual se llega a un diagnóstico acertado, algunas veces genera tensión en la relación entre la oficina y la administración, debido a que frecuentemente ésta teme que se encuentren situaciones difíciles por las cuales pudiera recaer sobre ellos alguna culpa.

Aunque a menudo se requiere un diagnóstico independiente, es aconsejable utilizar a miembros del área o del proceso, por cuanto es más probable que la administración reconozca su papel en los problemas y acepte una redefinición en las tareas si participa en el proceso de diagnóstico. Se ha comprobado que a medida que avanza el proceso, los responsables empiezan a poner en práctica las acciones correctivas sin tener que esperar las recomendaciones formales.

☞ **Suministro de recomendaciones específicas y viables.** Por lo general, la labor de estas oficinas culminan con un informe escrito donde se resume lo que se ha encontrado y se recomienda con algún detalle lo que se debería

hacer. En esta tarea, se dedica gran cantidad de esfuerzo para que la información y el análisis se presenten con claridad y para que las recomendaciones sean consecuentes con el diagnóstico en el cual se basan. Muchas personas podrían pensar que la finalidad de la oficina de Control Interno ha llegado a su culminación cuando presentan un plan consistente y lógico de pasos concebidos para resolver el problema diagnosticado. Es decir, el asesor recomienda y la administración decide si debe ponerse en práctica o no. La oficina de Control Interno se deben comprometer en formular y concertar las recomendaciones y la administración tomar interés en la viabilidad de su ejecución.

☞ **Ayuda a la aplicación práctica de las medidas.** Es importante que la oficina de Control Interno, fundamenten sus recomendaciones en aplicaciones prácticas cuya efectividad haya sido probada, de ahí que en toda acción que emprenda esta oficina debe integrarse un componente importante de experimentación.

Es un tema que suscita considerables debates. Algunos arguyen que intervenir para poner las recomendaciones en vigor es exceder los límites de la asesoría, y caer en lo que antaño se atribuía a las contralorías, la “Coadministración”. Otros por el contrario creen que, considerar la aplicación de medidas

correctivas como un aspecto exclusivo de la administración, es carecer de una actitud profesional diligente ya que las recomendaciones que no se aplican, o que se aplican mal, constituyen una pérdida de tiempo y dinero, más tratándose de una dependencia que, como se ha expresado anteriormente, pertenece a la entidad y debe operar bajo la premisa del “Compromiso con la Solución”.

☞ **Obtener el Consenso y el Compromiso.** Implica que La Unidad u Oficina de Control Interno mantenga una actitud persuasiva y una capacidad analítica muy afinada, esto en razón a que una asesoría efectiva, significa ser capaz de convencer a la administración de tomar una medida, no sólo en la dimensión de la simple adopción, sino en el sentido de lograr el apoyo suficiente para que la acción tenga éxito. A fin de alcanzar este propósito se debe contar con técnicas de resolución de problemas y con la capacidad para identificar a quién o a quiénes es clave interesar e involucrar

De hecho, en el desarrollo del consenso y el compromiso, lo fundamental radica en la relación en pos de la colaboración, razón por la cual se debe procurar que en cada junta o reunión se presente un informe mutuo de los avances logrados y de los compromisos pendientes, de esta manera se desarrollará un proceso de mutua influencia.

☞ **Facilitar el Aprendizaje Organizacional.** Significa que estas oficinas no sólo pueden conformarse con ayudar a la administración a solucionar sus problemas inmediatos, sino que deben aumentar la capacidad para aprender nuevos métodos y procedimientos que les permitan afrontar los retos del futuro. Si existe una participación mutua habrá muchas oportunidades de identificar actividades de aprendizaje, por cuanto una relación efectiva debe ser de doble vía, cada parte explora la experiencia de la otra a fin de aprender de ella. Aquí es importante recalcar que para que este aspecto sea efectivo cada parte debe conservar una actitud abierta y dispuesta a entender que el aprendizaje es más que adquirir conocimientos y por el contrario implica nuevas maneras de hacer las cosas de la vida, de ahí que este sea un proceso y no un suceso, por que implica una interacción y ocurre o se consolida cuando hay una modificación en la conducta por períodos más o menos largos.

El reto de la oficina de Control Interno es ganar tal confianza de la administración que les permita lograr que ésta a su vez cambie su forma tradicional de hacer las cosas y se decida por la aplicación de nuevas y efectivas maneras de alcanzar los fines de la entidad.

☞ **Mejoramiento de la efectividad en la gestión orientada a resultados.**

Implica la capacidad de adaptación para mantener la viabilidad de la entidad en un mundo cambiante.

Si no se empieza a ver la organización como un todo interrelacionado, será muy poco lo que se alcance en pro del mejoramiento de la efectividad. Se ha demostrado que muchos proyectos encaminados a mejorar solamente un aspecto del funcionamiento de la entidad, o no dura o son contraproducentes porque no se integran con otras situación de la organización, es decir, que la visión sistémica, es una condición primordial que deben tener la oficina de Control Interno, para promover la efectividad total de la entidad, ya que mientras atienden los problemas de un área, debe relacionarlos con lo que sucede en otra parte de la misma.

De igual manera, al tiempo que se trabaja con los problemas del día se deben considerar las necesidades futuras. De ahí, que el éxito de una buena asesoría radique en la capacidad para lograr, entre las diferentes áreas funcionales o entre los actores de los procesos una comunicación efectiva que lleve a crear compromisos en pro de un buen funcionamiento para así disminuir las barreras que surgen de posturas individualistas consolidando como práctica cotidiana la resolución de problemas de manera cooperada y concertada.

La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces debe estar permanentemente realizando un proceso de difusión, en toda la entidad sobre el tema de control, en el cual se precise el papel que cada miembro de la organización tiene sobre el mismo.

En cuanto a la labor de acompañamiento, consiste en el Seguimiento permanente al cumplimiento de las actividades para el mejoramiento continuo de los procesos en los tiempos acordados y con el pleno entendimiento de las dificultades que cada persona tiene en la ejecución de sus tareas. Esta función que realiza la oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, no debe entenderse como un análisis a manera de indagación a su organización con señalamientos poco constructivos, sino por el contrario con acciones que induzcan y aceleren el cambio de actitud.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Uno de los aspectos relevantes del Sistema de Control Interno, lo constituye la labor evaluadora. Sin embargo, pese a que así se reconoce no se acepta con la misma actitud, ya que en la mayoría de los casos se ve como una acción amenazante que merece una reacción defensiva.

Son muchos los paradigmas que se tejen alrededor de esta labor y requieren ser revaluados. Para lograrlo, lo primero que se debe hacer es precisar la verdadera dimensión del concepto evaluación, que va más allá de una medición o una calificación; en este sentido se puede definir la evaluación, como un “proceso permanente, mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes, se emite un juicio de valor a cerca del rendimiento o desempeño de un área, un proceso o una actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio”.

Como se observa, la evaluación es un aspecto mucho más amplio que la medición, esta última se convierte en un medio de la evaluación que, como se expresó anteriormente, busca emitir un juicio de valor, basada en criterios objetivos que para el caso son las estrategias, objetivos, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.

Vista de esta manera, la evaluación se convierte en responsabilidad grande en cabeza de la Alta Dirección, por lo que es fundamental que se cuente con una dependencia que cumpla con esta función. Por esto el legislador asignó a la oficina de Control Interno la función de evaluar el Sistema. Así mismo es importante que estas hagan uso de herramientas y técnicas que le permitan adelantar de manera objetiva e imparcial esta labor, lo que permitirá a las diferentes organizaciones el mejoramiento de la gestión en general.

Una de las técnicas, de evaluación, más utilizada es la de Auditoría, la cual debe estar al alcance de todos los evaluadores, ya que su metodología ha sido adoptada en “**Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**”, cuya aplicación es aceptada y difundida ampliamente. No es propósito de este documento transcribir las normas de auditoría, pero sí precisar algunos aspectos de ellas, así como interesar a quienes intervienen en funciones evaluativas, a que profundicen en las técnicas y herramientas de esta metodología.

No es posible iniciar una precisión teórica si antes no se comprende que por muy sofisticados que sean los métodos y las herramientas de evaluación, éstas no sustituyen el buen criterio y juicio del evaluador. Así las herramientas de evaluación sólo pueden ser útiles para quien sabe cómo usarlas.

DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Es el examen o evaluación que se realiza para establecer en qué medida las entidades y organismos del Estado logran sus objetivos, cumplen los planes, programas y propósitos del Control Interno. Así como la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos asignados a la misma.

La auditoria incluye un examen no sólo de lo que paso sino del presente y de la proyección en el futuro. Esto implica que si bien es cierto se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado también se debe evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que la Administración pueda tomar correctivos y se genere valor agregado al realizar un control en tiempo real.

▪ **Propósitos u Objetivos de la Evaluación al Sistema de Control Interno.**

El principio más importante para que el tiempo invertido en la auditoria sea efectivo es “ver los sistemas no los detalles”. Estos deben ser chequeados, pero sólo para asegurar que el Sistema está trabajando correctamente. Un ejemplo de esto estaría en el acceso a las instalaciones, dónde el chequeo o inspección no se hará sobre la forma como ingresan las personas sino sobre el Sistema de control de acceso a la empresa en general o al área en particular.

A continuación se señalan algunos de los propósitos y objetivos que se pretenden lograr con la evaluación al Sistema de Control Interno.

- Evaluar en que medida la Administración Municipal o un área en particular ha adoptado prácticas para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

-
- Evaluar si dichas prácticas se están aplicando y sí son eficaces;
 - Verificar la existencia y aplicación de objetivos y planes.
 - Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
 - Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos para garantizar la protección general de la entidad.
 - Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia del Sistema de Control Interno.
 - Informar los hallazgos y, en lo posible, realizar recomendaciones prácticas y de costo - beneficio a la Administración.

- **Responsabilidad por la Evaluación**

En la mayoría de entidades existen niveles donde se practican revisiones o evaluaciones

-
- El primero y el más importante es la revisión o evaluación que efectúa el propio administrador cuya responsabilidad es maximizar el valor de su gestión, considerando los recursos de que dispone;
 - El segundo, los jefes de despacho que deben realizar inspecciones de rutina.
 - El tercero, es la verificación que debe realizar la unidad u Oficina de Control Interno de la entidad, o un grupo específico cuyo cometido sea evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno

Niveles de Evaluación

La auditoria del Sistema de Control Interno comprende uno o ambos de los siguientes niveles:

- Una revisión de "alto nivel";
- Una revisión "en profundidad".

Una revisión de "alto nivel" consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la Administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar

a la alta dirección respecto a las prácticas empleadas para asignar y controlar los recursos. Así mismo una revisión de los procedimientos aplicados para establecer dichas prácticas y la revisión de indicadores claves de desempeño.

Una revisión "en profundidad" consiste en un examen detallado de los procedimientos establecidos para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de un área, sección o proceso, y una evaluación respecto a si dichos procedimientos son adecuados, eficaces y están siendo aplicados.

E. Alcance de la Auditoría del Sistema de Control Interno

En la auditoría del Sistema de Control Interno, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad, sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general

- Auditoría de la gestión global del Sistema de Control Interno
 - Ambiente de Control
 - Administración del Riesgo.

-
- Operacionalización de los Elementos.
 - Documentación
 - Retroalimentación y Mejora Continua
-
- Auditoria de la gestión financiera
 - Tesorería
 - Contabilidad
 - Presupuesto
-
- Auditoria de gestión de los recursos humanos
 - Selección.
 - Reclutamiento
 - Capacitación.
 - Programa de incentivos.
-
- Auditoria de gestión de sistemas administrativos
 - Servicios Generales
 - Almacén
 - Inventarios

Tal y como se expresó anteriormente cuando se hacía referencia a las características, la auditoria debe concentrarse en los riesgos y vulnerabilidades que pueda tener el Sistema de Control Interno.

Si bien es cierto, las entidades pueden emprender esfuerzos tendientes a determinar sus riesgos, a fin de tomar las medidas pertinentes, que permitan neutralizar y/o minimizar su ocurrencia o sus efectos, no lo es menos el hecho de que el proceso no puede ser estático, por el contrario tiene que convertirse en un proceso dinámico y retroalimentador hacia el mejoramiento continuo.

En este sentido es que se propone en éste modulo presentar la etapa de seguimiento y evaluación basada en la metodología de auditoria, por considerarla una herramienta objetiva de evaluación, que conduce a detectar y prevenir desviaciones, a fin de formular recomendaciones a la alta Dirección.

F. FOMENTO DE LA CULTURA DE AUTOCONTROL

Como requisito previo para hablar de Cultura de Autocontrol, se debe tener la concepción de cultura.

La noción de cultura se ha concentrado en los valores básicos, las creencias que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que los expresan.

La cultura proporciona identidad y genera compromiso con una colectividad determinada, debido a que ésta representa la forma de pensar, sentir y actuar que comparten los miembros del grupo, haciéndolo diferente de otro. Además, por su concepción integradora de la realidad institucional, proporciona elementos conceptuales y prácticos que permiten afrontar los cargos requeridos para facilitar el desarrollo organizacional e individual.

La cultura como factor potencial de crecimiento y mejoramiento de las condiciones del medio laboral, actúa en interdependencia con los elementos constitutivos de la estructura organizacional. Esto hace pensar que si las entidades son unidades que tienden a preservar su coherencia interna, en las cuales el cambio de uno de sus componentes afectan a los demás podrían generarse procesos de transformación en las condiciones de la vida laboral a partir de la intervención directa en factores relacionados con el comportamiento social de los integrantes del grupo de trabajo.

En la vida laboral uno de los factores que puede contribuir a la construcción de condiciones que favorezcan el desarrollo individual y corporativo de las instituciones del estado es la cultura organizacional.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, podría decirse que la cultura organizacional es un factor constante, sin embargo, hoy en día se integra un concepto fundamental que es el de Clima Organizacional, entendido como cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de actitudes de la Organización.

El ambiente de control representa la forma de ser y actuar de una organización y se caracteriza por la actitud y compromiso de la alta dirección con el Sistema de Control Interno, así como por las pautas de comportamiento de los servidores públicos en la institución. Es la expresión de la filosofía de la administración, la cual determina los niveles de autoridad, responsabilidad y organización del talento humano y esencialmente del estilo de dirección del representante legal, responsable de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional.

En términos generales, se podría definir la cultura corporativa que determina el ambiente de control como el conjunto de: Valores, principios, objetivos y normas implícitas o explícitas, hábitos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo, de comunicación, de dirección y comportamientos en general que son

típicos de una organización dada. Dicho conjunto de características es consecuencia de la interacción de sus miembros, sin embargo, no es la simple suma de los factores individuales, puesto que adquieren una identidad propia que se convierte en un esquema a través del cual se procesa la información del medio interno y externo y además se responde ante ellos.

El ambiente de control debe procurar la presencia de condiciones favorables al desarrollo y aplicación de capacidades y potencialidades de los servidores públicos. De igual forma debe contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de trabajo en un ambiente seguro y saludable de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de la organización y proteger los recursos del Estado.

El ambiente de control trasciende al comportamiento y actitud del individuo, es decir, propende por generar en las organizaciones una cultura de autocontrol.

El autocontrol es la actitud de hacer bien las cosas en condiciones de justicia, calidad, oportunidad, transparencia y participación. También se entiende como la capacidad de control sobre sí mismo o la capacidad que tienen las entidades y las personas para regularse a sí mismas y tomar decisiones que beneficien a todos.

El autocontrol es útil a las entidades para que se logren los objetivos institucionales, los resultados sean óptimos, se proteja el patrimonio público, se preste un excelente servicio, se satisfaga a los ciudadanos, se legitime el Estado y se propenda por el crecimiento personal del servidor público.

El autocontrol se puede manifestar en las organizaciones mediante el alto sentido de responsabilidad social, ambiente laboral estable y cooperativo, armonía en las relaciones entre personas y el profundo respeto por los recursos públicos y naturales, así como por las normas.

Las organizaciones interesadas en implementar el autocontrol deben contar con espacios para la reflexión institucional, mecanismos de participación de líderes y servidores en los planes, ejercicio del control mediante la auto - evaluación y generar confianza en los mecanismos de control.

Las personas en la organización desarrollarán procesos de autocontrol cuando cuenten con proyectos de vida claros, realicen procesos de reflexión y posean una autoestima alta, conozcan los objetivos, metas y misión de la institución al igual que los planes, proyectos y programas que estarán acordes con la razón de ser de la institución.

Hace parte del autocontrol, la autocrítica y la autoevaluación que permiten a las personas identificar sus fortalezas y reconocer sus debilidades, y a partir de ellas adelantar programas de capacitación y mejoramiento.

Los mecanismos de evaluación participativa son de vital importancia en los procesos de auto - evaluación, ya que permiten observar la organización de manera global en donde cada una de sus partes se relaciona con las otras de manera dinámica.

La Cultura de Autocontrol como uno de los componentes fundamentales para el desarrollo del Sistema de Control Interno, integra 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.

Se entienden por principios las leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta.

Los valores son aquellas cosas que las personas creen importantes para su vida. Son conductas o normas consideradas como deseables, es decir, cualidades de

todos los seres humanos para acondicionar el mundo de sus vidas y poder vivirlas en cualquier lugar.

Para lograr la Cultura de Autocontrol, es necesario que se implemente un proceso de sensibilización, capacitación y divulgación en pro de la interiorización y compromiso por la misma.

Por tal razón, el papel fundamental de la Oficina de Control Interno es proporcionar los medios para generar en las personas una actitud de hacer bien las cosas en condiciones de calidad, oportunidad y transparencia; es decir, generar en los servidores públicos una cultura de autocontrol que logre el cumplimiento de los objetivos institucionales bajo los principios de eficiencia y eficacia.

De ahí que una condición sine qua non que debe estar presente en la función de la Oficina de Control Interno es el proceso de sensibilización, que se lleva a cabo al interior de la entidad y empieza precisamente por la misma Oficina, al entender que su labor no es hacer control sino por el contrario es una acción de soporte, ya que de no comprender que cada persona debe ser responsable por la ejecución de sus tareas y por ende del control de las mismas, llevaría a los funcionarios de la entidad a perder la noción de su propia responsabilidad, a desmotivarse y

arraigar aún más la idea de que el control es algo ajeno y de responsabilidad de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces.

La Unidad u Oficina de control interno, o quien haga sus veces, debe ser un instrumento facilitador, orientador y dinamizador en el proceso de identificación y sensibilización de los principios y valores institucionales. Para lograr este propósito se recomienda adelantar programas de formación de valores en los servidores públicos a través del desarrollo de las siguientes fases:

- La ambientación que promueve el compromiso y la participación activa de todos los actores de la entidad, con un producto que es la elaboración del primer decálogo de conducta ética que recoge el sentir y la percepción que tienen ellos sobre los valores. En esta fase se debe lograr obtener el compromiso de los directivos de la entidad, la designación de un coordinador del proceso de formación, la conformación del grupo de servidores públicos para la ambientación y la elaboración del decálogo de conducta ética.
- Ampliación de conceptos sobre los valores, ética y principios morales del ejercicio público. Esta fase busca una interacción entre los servidores públicos como propuesta de debate a la problemática de conductas éticas

que se viven en la entidad por parte de cada uno de los actores responsables, obteniendo como producto final el decálogo ético más elaborado que posteriormente se evaluarán para escoger por consenso el decálogo de la entidad.

- La última fase comprende el compromiso donde se implementarán los mecanismos para fortalecer el proceso de formación de valores de los servidores públicos. Uno de los mecanismos es obtener el acta de compromiso del acuerdo colectivo del decálogo de conducta ética, en donde los directivos y servidores públicos de la entidad la firmarán, acogiendo el Decálogo de conducta ética acordado por consenso.

Como los valores no se pueden imponer es necesario que mediante su construcción colectiva los miembros de la organización establezcan los valores en torno a los cuales deberán congregarse, sin embargo, a manera de información se mencionan algunos de ellos que podrían ser comunes para todas las entidades del estado como son: la responsabilidad, justicia, solidaridad, compromiso, autoestima, diálogo, tolerancia, libertad y la amistad.

Se espera que en las entidades los funcionarios, una vez hayan llegado a un acuerdo sobre los principios y valores, los difundan en todos los niveles de la organización y actúen en coherencia y vivan acordes con ellos.

G. RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS

Teniendo en cuenta que La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, es un componente dinamizador del Sistema de Control Interno, debe ser quien facilite los requerimientos de los organismos de Control Externo y la coordinación en los informes de la Entidad, en este campo dejan ver una de sus mejores virtudes, cual es la de facilitar, al interior y al exterior, el flujo de información contenida en la organización. Ellas son el conducto transmisor del hacer, materializado en documentos reportes que contienen una presunción legal de veracidad y por serlos, acuden los entes externos que no tienen la posibilidad de observar el transcurrir diario de la gestión.

En consideración a este rol, los entes externos han regulado la forma con que estas dependencias deben presentar información, en los cuales se destacan las siguientes:

- ☞ Rendición de informes del control interno contable (Secretaria de Planeación Departamental). La Resolución No. 196 de 2001, establece que de conformidad con las funciones establecidas en la Ley 87 de 1993 a la oficina de Control Interno, o quien haga sus veces y a los Jefes de Control Interno,

Audidores Internos, Coordinadores, Asesores o quien haga sus veces, en relación con la evaluación del control interno contable deberá:

1. Evaluar y determinar la eficiencia, eficacia y economía de los siguientes ciclos o procesos corporativos de la entidad, proveedores de información del Sistema de Contabilidad Pública así como de los controles y mecanismos de verificación implantados, realizando el seguimiento necesario para que se apliquen las medidas recomendadas: planeación, presupuesto, rentas y/o cuentas por cobrar-ingresos, nomina ,adquisiciones o compras, deuda pública, tesorería, cuentas por pagar, activos fijos (bienes muebles, inmuebles y ambientales), inversiones, costos, archivos y documentación, fuente de respaldo.
2. Verificar la implantación y efectividad de los controles internos en el proceso de la gestión financiera y contable de la entidad.
3. Establecer la confiabilidad oportunidad y utilidad social financiera, económica y social.

El informe Anual de Evaluación del Control Interno Contable, deberá ser enviado por el representante legal de la entidad como anexo a la información

financiera, económica y social en los términos de la Resolución 373 de 1999, a la Contaduría General de la Nación a más tardar el 15 de febrero del año siguiente al período evaluado y, hará parte del Informe Ejecutivo Anual de Evaluación del Sistema de Control Interno a presentarse al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno en los términos establecidos en el Decreto 2145 de 1999.

☞ **Rendición de los informes sobre austeridad del gasto y eficiencia del gasto público a la Secretaria de Planeacion Departamental en el caso de que se desarrolle por parte de la entidad un control concurrente establecidos en las normas de control fiscal generalmente aceptadas para las entidades públicas.**

De acuerdo a la Resolución No. 05289 de 2001, los Jefes de Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, de los Organismos, Entidades, Entes Públicos, Entes Autónomos y personas jurídicas que financien sus gastos con recursos del tesoro público, son responsables de rendir un informe mensual o por el período que establezca el gobierno nacional, sobre austeridad y eficiencia del gasto público, conforme lo establecido en el título 3º de la mencionada resolución.

La Unidad u Oficina de Control Interno, verificará en forma mensual el cumplimiento de las medidas de austeridad y eficiencia establecidas en el Decreto 1737 y 1738 de 1998, así como aquellas de restricción del gasto que continúan vigentes; estas dependencias prepararán y enviarán al representante legal de las entidades, entes u organismos respectivos, y a los organismos de fiscalización, un informe mensual, que determine el grado de cumplimiento de estas disposiciones y las acciones que se deben tomar al respecto.

☞ **Rendición del Informe Ejecutivo Anual del Sistema de Control Interno a la Secretaria de planeacion departamental.**

El Decreto 2145 de 1999, establece que la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, de las entidades y organismos del sector público, verifican la efectividad de los Sistemas de Control Interno, para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control esté asociado a todas las actividades de la organización y que se aplique los mecanismos de participación ciudadana.

Corresponde a estas Oficinas elaborar y presentar antes del 30 de enero de cada año el Informe Ejecutivo Anual del Sistema de Control Interno al

representante legal de la entidad, quien a su vez lo remitirá a la secretaria de planeación departamental, antes del 16 de febrero, el cual contendrá el resultado final de la evaluación del Sistema.

La Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, adelantaron un proceso de concertación del contenido del informe sobre el Sistema de Control Interno de cada entidad u organismo; por lo tanto el informe que se presente tanto al Organismo de Control Fiscal como al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de la entidades del orden nacional y territorial, será el mismo.

H. JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Especial consideración merece el empleo de Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, en las entidades y organismos del orden nacional y territorial, dada la responsabilidad que tiene frente a la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, por tal razón se pretende precisar las características que debe tener el jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, las competencias en las diferentes instancias de participación organizacional; como también hacer claridad frente a la autoridad nominadora de estos empleos.

Es importante señalar, que el Jefe y los miembros de una Oficina de Control Interno deben ser adecuadamente seleccionados, por cuanto su función de soporte es fundamental en el éxito o fracaso de la gestión. En consecuencia, definir el perfil para esta labor es primordial, no solo para el jefe de la oficina sino para los demás funcionarios.

a) PERFIL DEL JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Para la definición del Perfil del Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, se debe tener en cuenta:

- Requisitos Generales

El Jefe de La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, debe ser un funcionario público, de planta, del nivel directivo y por consiguiente de libre nombramiento y remoción, nominado para el orden territorial, por el representante legal.

Para efectos de proveer los cargos de Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, la Ley 87 de 1993 en su artículo 11, párrafo 1º

establece que deberá acreditar formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto del control interno.

De igual manera, se debe tener en cuenta los requisitos mínimos generales contemplados en la normatividad vigente, Decreto 1569 de 1998, para el orden territorial. Sin embargo, cada entidad de acuerdo con sus necesidades puede adoptar estos requisitos haciéndolos más exigentes.

El Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, conceptuó sobre las disciplinas que tienen mayor relación con la actividades objeto del control interno, identificando las áreas que pertenecen a las ciencias administrativas, económicas, contables y afines y en un menor grado a las áreas de Ingeniería y de Derecho y Ciencias Sociales, en la medida en que en las primeras el profesional adquiere un conocimiento más amplio en los aspectos que atraviesan de manera transversal el proceso de administración, mientras que en las segundas se adquiere un conocimiento parcial de tales aspectos.

- Funciones del Jefe de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces

Para dar cumplimiento con la misión de las Unidades u Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, se requiere que el Asesor, Coordinador, Auditor interno o similar cumplan con las siguientes funciones (Artículo 12 de la ley 87/93):

- a) **Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación** del Sistema de Control Interno.

- b) **Verificar** que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;

- c) **Verificar** que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;

- d) **Verificar** que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;

-
- e) **Velar** por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
- f) **Servir** de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;
- g) **Verificar** los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
- h) **Fomentar** en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
- i) **Evaluar y verificar** la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana que en desarrollo del mandato Constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;

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

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

Para desarrollar las funciones de Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, se debe acreditar ciertas habilidades y competencias que le faciliten a la Oficina, el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Habilidades y Competencias Requeridas

- ✓ **Idoneidad para la función.** Es fundamental que se posean los conocimientos necesarios en las áreas misionales y de apoyo de la entidad, de tal forma que

se tenga el suficiente criterio y la diligencia profesional para advertir oportunamente las situaciones significativas que puedan afectar negativa o positivamente la gestión y resultados de la entidad, a fin de potencializarlos o neutralizarlos según el caso.

- ✓ **Ética profesional.** La conducta que acompañe a los integrantes de La Unidad u Oficina de Control Interno debe estar revestida de altos principios morales y éticos, basados en valores fundamentales como rectitud, honestidad, integridad, responsabilidad y confidencialidad.

- ✓ **Capacidad de análisis.** Debe poseer habilidades y aptitudes para entender y descomponer en partes elementales un problema o situación para conocer sus principios fundamentales, de tal manera que se identifiquen causas y efectos que generan la gestión administrativa.

- ✓ **Amplia visión sistémica.** Poder observar la organización como un todo interrelacionado y no como una sumatoria de partes. Es esencial en las actuales condiciones de un mundo cambiante, donde las relaciones con el entorno representan riesgos permanentes para una entidad.

-
- ✓ **Criterio de selectividad.** Capacidad de distinguir entre los muchos triviales de los pocos vitales que permite que la labor de la oficina de Control Interno se focalice en factores críticos y hace que su función sea efectiva para la neutralización de acciones nocivas para la entidad.

 - ✓ **Comprensión y respeto por las ideas ajenas.** Entender y tolerar diferencias de tal forma que en el proceso conversacional se alineen distinciones con miras a crear compromisos que permitan un relacionamiento efectivo con las personas que conforman la entidad así como con terceros y se de una perspectiva amplia y variada de la organización.

 - ✓ **Independencia.** Debe existir una independencia tanto funcional como crítica y profesional por cuanto una actitud mental independiente permite acciones objetivas, imparciales y alejadas de prejuicios que puedan condicionar negativamente la actividad de esta dependencia.

 - ✓ **Igualdad de razonamiento con los ejecutivos.** Poseer el suficiente criterio para sustentar sus observaciones ante cualquier nivel jerárquico, es una condición fundamental para lograr el apoyo y respaldo de la alta dirección, sin que implique presiones o condicionamientos a la labor objetiva de esta oficina.

-
- ✓ **Convicción.** Condición fundamental en cualquier tarea, es creer en lo que se hace. La mejor forma de inducir al cambio es con el ejemplo, de ahí que la oficina de Control Interno, como parte de la entidad, deben estar siempre comprometidas con la solución de los problemas y deficiencias de la misma.

Participación del Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, en diferentes Instancias de la Organización

Es importante precisar que a los Jefes de las Unidades u Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, se les ha determinado su participación en algunas instancias de la Organización, por lo cual se precisa su competencia.

- ✓ **Frente a la elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos.** El establecer la calidad técnica de los diferentes procesos misionales y de apoyo, y su nivel de confianza, se materializa a través de un proceso dado por las etapas de la planeación, ejecución, evaluación y comunicación de los hallazgos y recomendaciones, que tienen como punto lógico de partida la existencia de los mismos, por lo cual el legislador estableció de manera taxativa la prohibición de que la oficina de control interno intervengan en los procedimientos administrativos de la entidad a través de autorizaciones o

refrendaciones sobre los asuntos que con posterioridad van a ser objeto de su revisión, de acuerdo con lo establecido en la Ley 87 de 1993.

Si bien es cierto, la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces no interviene en la elaboración de los procesos y procedimientos, en los actos que no implican autorización o refrendación, si intervienen en la indagación de la existencia de puntos de control necesarios y suficientes para disminuir los riesgos en su configuración e implementación, más no como responsables de su estructuración, la cual está cargo de cada una de las áreas responsables y con la ayuda metodológica que establezca la unidad de planeación o la dependencia que haga sus veces.

- ✓ **Frente a los Comités Organizacionales.** La presencia del Jefe de Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, en los distintos Comités de organización, como son el Comité de compras, los Comités de Evaluación de propuestas contractuales, Comité de Conciliación, Comité Técnico, es en calidad de invitado mas no como integrante de los mismos; es decir, no puede participar en la toma de decisiones pero si puede emitir opiniones que impliquen asesoría y recomendaciones, las cuales no tendrían carácter obligatorio en la decisión.

-
- ✓ **Frente al Comité de contratación.** La oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, al ser eminentemente asesoras, su participación se limitará únicamente a cumplir su rol de asesor, evaluador e identificador de los posibles riesgos en relación con el proceso contractual discutido en el Comité.

Entonces, el Jefe de La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, si puede hacer parte del comité de contratación con voz pero sin voto, cumpliendo con las funciones:

- Analizar las necesidades de la organización en materia de bienes y servicios

- Velar porque la contratación corresponda a las necesidades reales de la organización en cuanto a calidad, conveniencia y oportunidad de la misma, a las asignaciones presupuestales, al programa anual mensualizado de caja, PAC; que la contratación este sustentada en estudios objetivos de precios de mercado realizado por la dependencia que requiere el bien o servicio, y acorde con los parámetros establecidos en las normas que regulan esta materia.

-
- Revisar los pliegos de licitaciones y términos de referencia de manera previa al proceso de invitación o concurso.
 - Recomendar al grupo de adquisición de bienes y servicios e iniciar el proceso de invitación o concurso respectivo.
 - Revisar las evaluaciones jurídicas, técnicas y económicas y los cuadros comparativos de las propuestas realizados por los evaluadores.
 - Solicitar los estudios o conceptos que estime convenientes.
 - Velar porque el procedimiento de selección sea objetivo, teniendo en cuenta para la escogencia, el ofrecimiento más favorable para la organización.
 - Recomendar al ordenador del gasto la propuesta más favorable para la institución señalando las razones de orden técnico, económico y jurídico.
 - Apoyar y asesorar a la institución en la adopción del plan anual de compras.

Lo que significa que sus labores se limitan exclusivamente a las necesarias para formarse un juicio sobre la materia objeto de análisis; razón por la cual dentro de sus funciones no debe estar la de aprobar o improbar los trámites contractuales que desarrolla una entidad, por que con ello se atribuirían funciones administrativas propias de otros funcionarios. (Organismos de Control)

De igual manera, el Jefe de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, puede participar más no hacer parte como integrante del Comité Asesor de Contratación.

Por lo anterior, se debe entender que el Estatuto Contractual, Ley 80 de 1993, al asignar a la oficina de Control Interno el control previo administrativo, se está refiriendo al análisis de los procedimientos de la entidad, cuya función es precisamente verificar y evaluar la gestión Organizacional, sin establecer etapas que exijan “visto bueno” para adelantar la gestión administrativa.

6. INDICADORES DE GESTION

En lo que respecta a los indicadores de gestión de la Entidad se dejan planteado la forma de su realización, su conceptualización, para que de

acuerdo con la gerencia sea adoptado y adecuado de acuerdo a las necesidades de información que requiera el ente.

Con la evaluación del análisis económico del sector público y la teoría de la elección colectiva, se ha hecho explícito el problema de medir el resultado de la actividad gubernamental como una de las causas fundamentales que explica la ineficiencia de nuestras organizaciones públicas. En consecuencia, se sugiere que las iniciativas de informe o modernización administrativas, incorporen como objetivo prioritario la mejora de los sistemas de información y, especialmente, el diseño e implementación de indicadores de gestión y resultados.

Teniendo en cuenta que los indicadores son un instrumento y no un fin, es conveniente preguntarnos: ¿Indicadores para qué?. Como parte de un sistema de información, los indicadores son útiles en cuanto ayudan a desarrollar el proceso de gestión de un servicio público (planificación, prestación y control), o bien de una política o programa público (formulación, implementación y evaluación).

Definición de Indicadores de Gestión

El indicador de gestión es una señal, una información que da cuenta del comportamiento de un factor o hecho en el tiempo. Generalmente, el indicador es un cociente que compara características definidas de un determinado proceso o de una o más variables.

El indicador muestra como va el desarrollo de la gestión, cómo evoluciona la ejecución de los planes, programas y proyectos y en definitiva en qué posición se encuentra una institución respecto a lo planeado o proyectado para un periodo de tiempo. El indicador puede ser de tipo cualitativo o cuantitativo.

- **Indicador cuantitativo:** Se refiere a los valores y cifras que se establecen periódicamente, como resultado de una operación.
- **Indicador cualitativo:** Que permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, además, permite evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la entidad.

Objetivos de los Indicadores de Gestión

- Determinar cual es el estado actual de la gestión en comparación con lo que se tiene planeado.
- Cuantificar el grado en que las actividades o etapas de un proceso se cumplen en un porcentaje óptimo frente al estándar fijado como objetivo.
- Obtener información objetiva y precisa que ha de servir para mantener bajo control el desarrollo de la gestión de una entidad, para lograr la toma de
- decisiones de manera oportuna, con el objeto de lograr la eficiencia, la eficacia y la economía en el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos y metas.

Ventajas que ofrecen los indicadores

Entre las ventajas que ofrecen los indicadores de gestión, se puede resaltar:

- La aplicación de indicadores de gestión permite que la entidad tenga una buena capacidad de reacción a las contingencias.

-
- El indicador no se limita a medir resultados. Es por ello que es capaz de “alertar” a tiempo sobre cualquier anomalía o desviación de la gestión o del desarrollo de un proceso. Sobre dichas desviaciones es posible aplicar acciones preventivas o correctivas oportunamente.
 - Los indicadores permiten analizar rendimientos, es decir, que se puede ver como ha variado a través del tiempo el comportamiento de un hecho determinado.
 - Con los indicadores pueden expresarse relaciones de causa y efecto entre los recursos que intervienen en un proceso.
 - Cuando los procesos de una entidad cuentan con indicadores bien definidos, puede decirse que la administración de los mismos es mucho más fácil, ya que los procesos se mantienen bajo control.
 - En términos de planeación, los indicadores permiten determinar, con un mayor grado de precisión la evolución y los resultados esperados en un plan, debido a que se puede calcular el cumplimiento de metas y objetivos en un tiempo determinado y además proporcionan parámetros con los que se puede comparar la variación real con periodos anteriores.

-
- En términos de Control Interno, los indicadores de gestión se convierten en una herramienta que facilita el autocontrol de cada dependencia y cada uno de los servidores públicos en el desempeño de actividades.

6.1 ENFOQUE DE APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

Frecuencia de aplicación

Aunque el uso de los indicadores es permanente, desde el momento mismo de efectuar la proyección de metas y actividades que se van a desarrollar, las dependencias de la entidad deberán efectuar aplicaciones con la periodicidad que requiere el oportuno seguimiento al resultado de sus operaciones.

Metodología de Consulta y Aplicación

En el sistema de indicadores de la entidad, existirán diversos tipos de indicadores, como son:

- Indicadores de cobertura
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia

-
- Indicadores de impacto
 - Indicadores de rendimiento e efectividad

Pero para efectos de consulta o aplicación manual, se podrán ubicar de la siguiente forma:

Recurriendo a la tabla de contenido, la cual muestra un conjunto de indicadores de uso general, es decir, que pueden ser aplicados por diferentes dependencias de la entidad a diversos tipos de procesos y proyectos, y otro conjunto de indicadores más específicos por dependencia, según la naturaleza y razón de ser de cada una de ellas.

Una vez ubicado el indicador deseado, se deberá visualizar al menos la siguiente información:

- Nombre del indicador. Mediante el cual se clasifica el tipo de indicador. El nombre debe ser suficientemente representativo de lo que significa.
- Definición. Con la cual se precisa que se quiere medir con dicho indicador.
- Fórmula de cálculo, Expresión matemática que muestra la relación entre las variables y que permitirá obtener el resultado del indicador.
- Definición de variables. Especificación de cada uno de los componentes de la

fórmula del indicador.

Con esta información, el usuario del indicador podrá orientarse para realizar su aplicación y mediante un formato de trabajo, levantará la información y analizará los resultados obtenidos, comparados con los de periodos anteriores. Asimismo, se analiza si la variación (positiva o negativa) del resultado obtenido sobre lo esperado fue significativa y, a manera de observaciones, se debe dar una clara pero breve explicación de las posibles causas que generaron el resultado, provenientes tanto de factores externos, como de aquellos relacionados con la capacidad institucional de la entidad.

La aplicación de los indicadores de Gestión por parte de las dependencias de la entidad, enriquecerá la calidad y ampliará el alcance de los diferentes informes tanto de destino externo como interno. Se recomienda que dichos informes incorporen al menos los siguientes elementos básicos:

- Una presentación o introducción, la cual tendrá en cuenta aspectos como: objetivos generales y específicos, metas operacionales de la dependencia y objeto de la evaluación.
- Los indicadores de Gestión utilizados en la evaluación, con base en el Sistema de indicadores adoptado y consignados en el correspondiente formato o ficha

de resumen.

- Un análisis cualitativo donde se presenta la evaluación global del desempeño de la dependencia, el cual debe contener una descripción de los principales factores del éxito y de los problemas que ocasionaron desviaciones en los resultados, identificando las causas internas y externas.

Las conclusiones y recomendaciones orientadas a consolidar los aspectos más relevantes de la gestión de la dependencia, indicando los principales logros y detallando los ajustes que, desde la óptica de gestión, se deben aplicar en un tiempo específico con el fin de mejorar su desempeño.

6.2 MANUAL DE INDICADORES

Aunque existen diversos tipos de indicadores de gestión en las entidades públicas, es preciso tener en cuenta que cada entidad es una organización con funciones únicas y con su propia cultura organizacional y operacional. Por lo tanto, no se puede aplicar indicadores en forma indiscriminada sin tener en cuenta esta realidad.

Al aplicar indicadores debe hacerse un análisis previo de su pertinencia porque se corre el riesgo de obtener información poco representativa o definitivamente

equivocada sobre la identificación de los problemas y llevar a tomar decisiones con alto grado de subjetividad. Por eso es recomendable que cada uno de ellos se diseñe según la naturaleza y razón de ser de las dependencias de la entidad.

Por lo tanto, el manual de indicadores constituye una herramienta guía para el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 48 de la Ley 190 de 1995. Mediante su expedición se establecen las reglas básicas del diseño de indicadores. En consecuencia, el manual debe guardar concordancia con los procesos y procedimiento de la entidad.

Dicho manual debe evolucionar al mismo tiempo que evolucionan los procesos y actividades de la entidad, por lo tanto, es necesario mantenerlo actualizado con el objeto de que oriente acertadamente a la dirección de la Gerencia y a cada uno de los miembros de la institución.

6.2.1 Indicadores de Uso General

Estos indicadores pueden ser aplicados por diversas áreas o dependencias y se utiliza básicamente en la medición de la eficiencia, eficacia y cobertura.

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Cobertura poblacional general.	El porcentaje de población que atiende la dependencia en un periodo por los servicios que presta, frente a la demanda total de la ciudad.	$\frac{PTAS}{DTES} * 100$	<p>PTAS: Población total atendida en un periodo en todos los servicios que se prestan en la dependencia.</p> <p>DTES: Demanda que existe en el dpto por todos los servicios que se prestan en el área dependencia.</p>
Cobertura poblacional por servicio.	<p>El porcentaje de población que atiende la dependencia en cada servicio, frente a su demanda.</p> <p>Nota: El indicador aplica a cualquier tipo de servicio que se presta en el área, ya sea al cliente interno o externo.</p>	$\frac{PAS}{DPS} * 100$	<p>PAS: Población atendida en una periodo por cada servicio en el periodo.</p> <p>DPS: Demanda poblacional que existe por cada servicio que se presta en la dependencia.</p>

6.2.2 Proceso de Planeación

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Eficacia en la presentación de informes.	El grado de cumplimiento en la presentación de los diferentes informes, frente a los informes programados para presentarlos dentro de un periodo determinado.	$\frac{NIP}{NIPP} * 100$	NIP: Número de informes presentados en el periodo. NIPP: Número total de informes programados para presentarlos durante un periodo.
Efectividad en la presentación del informe de gestión.	La eficiencia y oportunidad para preparar el informe de gestión de la entidad, frente al tiempo establecido para tal fin. Nota: Este indicador se puede aplicar a cualquier informe que presenta la dependencia.	$\frac{NDU}{NDP} * 100$	NDU: Número de días utilizados para preparar el informe de gestión. NDP: Número de días previstos para preparar el informe de gestión.
	Tiempo establecido en horas, días, semanas o meses, según el caso.		

6.2.3 Proceso de Control Interno

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Índice de reuniones celebradas por el comité coordinador de Control Interno.	El grado de cumplimiento de la norma.	$\frac{NRR}{NRP} * 100$	<p>NRR: Representa el número de reuniones realizadas durante el periodo.</p> <p>NRP: Representa el número de reuniones programadas.</p>

6.2.4 Contabilidad

Razón Corriente		$\frac{AC}{PC} * 100$	<p>AC: Activo corriente</p> <p>PC: Pasivo corriente</p>
Capital de Trabajo		$AC - PC$	<p>AC: Activo corriente</p> <p>PC: Pasivo corriente</p>
Nivel de Endeudamiento		$\frac{TP}{TA} * 100$	<p>TP: Total pasivo</p> <p>TA: Total activo</p>

6.2.5 Proceso de Administración del Talento Humanos

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Indice de permanencia de los servidores públicos en la Secretaría General.	El grado de permanencia de los servidores públicos en la entidad. Con base a las declaraciones de insubsistencia del nombramiento o retiro del servicio de colaboradores presentadas durante un periodo.	$\frac{NSPD}{CEPE} * 100$	NSPD: Número de servidores públicos desvinculados en el periodo de estudio. CEPE: Cantidad de empleados públicos que existe en la Secretaría General para el periodo. (Incluye supernumerarios y contratistas).
Participación de supernumerarios en la planta de la entidad.	El grado de participación de supernumerarios, frente al total de cargos que tiene la Secretaría General en un periodo determinado.	$\frac{NSE}{CCE} * 100$	NSE: Número de supernumerarios que existe en la entidad, al finalizar el periodo. CEE: Cantidad de cargos en la Secretaría General. (Cargos de planta más supernumerarios).

6.2.6 Procesos Administrativos y Financieros

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Calidad en la elaboración de las relaciones de giro.	La calidad como se elabore las relaciones de giro, en los documentos prenumerados enviados por la Tesorería, donde se registra los pagos de los compromisos monetarios de la Secretaría General.	$\frac{RGA}{RGE} * 100$	RGA: Número de relaciones de giros anuladas durante el periodo. RGE: Número de relaciones de giro elaboradas durante el periodo.
Cumplimiento en la elaboración de órdenes de pago.	El grado de cumplimiento en la elaboración de órdenes de pago, frente a las solicitadas en un periodo.	$\frac{OPT}{CSTOP} * 100$	OPT: Cantidad de órdenes de pago, tramitadas en la División durante el periodo. CSTOP: Cantidad de solicitudes recibidas para tramitar órdenes de pago.

6.2.7 Tesorería

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Eficiencia en el pago.	Porcentaje de pagos realizados con respecto a las cuentas por pagar	$\frac{CXP}{TP} * 100$	C x p: Número de cuentas por pagar durante el periodo. TP: Total de pagos realizados durante el periodo.
Ejecución de Reservas	Relación de pagos realizados frente a las reservas de caja constituidas.	$\frac{RCC}{TP} * 100$	RCC: Reserva de caja constituida para el periodo. TP: Total de pagos realizados durante el periodo.
Eficiencia en el Giro de Cheques	Porcentaje de cheques anulados con relación al total de cheques girados durante el periodo.	$\frac{CA}{TCG} * 100$	CA: Cheques anulados durante el periodo. TCG: Total cheques girados en el periodo.

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Legalización de Avances	Porcentaje de avances legalizados en el periodo con respecto a los avances concedidos.	$\frac{AL}{AC} * 100$	AL: Avances legalizados durante el periodo. AC: Avances concedidos durante el periodo.

6.2.8 Proceso de Quejas y Reclamos

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Eficacia en el direccionamiento de quejas.	El grado de gestión institucional que se le da a cualquier tipo de queja, cuando se direcciona desde la Oficina de Quejas y Reclamos hacia una Entidad. Nota: La queja puede ser escrita, telefónica o personal.	$\frac{NQD}{CTQRD} * 100$	NQD: Número de quejas direccionadas hacia una Entidad en el periodo. CTQRD: Cantidad total de quejas recibidas en el área por cualquiera de los medios.

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN (Qué mide)	FORMULA DE CALCULO	IDENTIFICACION DE VARIABLES
Índice de participación de quejas escritas.	La proporción de quejas escritas recibidas, frente al total de quejas radicadas en el área por cualquiera de los medios.	$\frac{QER}{CQRO} * 100$	QER: Número de quejas escritas recibidas en el periodo. CQRO: Cantidad total de quejas radicadas en secretaría durante el periodo.

6.2.9 Presupuesto

Eficiencia en la Ejecución de Ingresos	Porcentaje de ingresos recaudados frente al total de ingresos presupuestados.	$\frac{TIR}{TIP} * 100$	TIR: Total ingresos recaudados durante el periodo TIP: Total de ingresos presupuestados para el periodo
Eficiencia en el Manejo Presupuesta l de Gastos	Porcentaje ejecutado del gastos con respecto al total de la apropiación de gastos.	$\frac{GE}{PGD} * 100$	GE: Gastos ejecutados durante el periodo PGD: Presupuesto de gastos definitivo

Efectividad en el Gasto de Funcionamiento	Porcentaje de ejecución de gastos de funcionamiento frente al presupuesto de gastos de funcionamiento.	$\frac{GFE}{PGF} * 100$	GFE: Gasto de funcionamiento ejecutado durante el periodo PGF: Presupuesto de gastos de funcionamiento
Efectividad en el Gasto de Inversión	Porcentaje de ejecución de gastos de inversión frente al presupuesto de gastos de inversión.	$\frac{GIE}{PGI} * 100$	GIE: Gastos de inversión ejecutado durante el periodo PGI: Presupuesto de gasto de inversión
Participación de la Inversión en el Presupuesto de Gastos	Porcentaje de inversión con respecto al total del presupuesto de gastos.	$\frac{GIP}{GTO} * 100$	GIP: Gastos de inversión presupuestados durante el periodo GTP: Gastos totales presupuestados durante el periodo
Participación de los Gastos de Funcionamiento	Porcentaje de gastos de funcionamiento frente al total de presupuesto de gastos ejecutados.	$\frac{GFE}{PGE} * 100$	GFE: Gasto de funcionamiento ejecutado PGE: Presupuesto de gastos ejecutado durante el periodo
Participación de la Inversión en los Ingresos	Porcentaje total de gastos de inversión frente al total de ingresos recaudados.	$\frac{GIE}{TIR} * 100$	GIE: Gastos de inversión ejecutados durante el periodo TIR: Total ingresos recaudados durante el periodo

Participación de la Deuda en los Ingresos	Porcentaje total de participación frente a los ingresos.	$\frac{SD}{IT} * 100$	SD: Servicio de la deuda IT: Ingresos totales del periodo
Eficiencia en la Ejecución del Plan de Inversión	Porcentaje de gastos de inversión ejecutados durante el periodo frente al total de gastos de inversión.	$\frac{GIE}{GIPA} * 100$	GIE: Gastos de inversión ejecutados durante el periodo GIPA: Gastos de inversión plan anual
Gastos de Funcionamiento por Funcionario	Valor de la inversión por cada funcionario, de acuerdo con los gastos de funcionamiento ejecutados.	$\frac{GFE}{NF} * 100$	GFE: Gasto de funcionamiento ejecutado durante el periodo NF: Número de funcionarios
Ejecución de Reservas	Porcentaje de reservas ejecutadas con respecto al total de reservas presupuestadas.	$\frac{RE}{RPC} * 100$	RE: Reservas ejecutadas RPC: Reservas presupuestadas constituidas
Participación de los Gastos de Inversión	Porcentaje ejecutado del presupuesto de inversión frente al total ejecutado del presupuesto de gastos.	$\frac{GIE}{TGE} * 100$	GIE: Gastos de inversión ejecutados durante el periodo TGE: Total gastos ejecutados durante el periodo

7. FORMATOS DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA ADMINISTRACION

En estos formatos se fijan los indicadores que permiten conocer el avance de los planes, para con esta información tomar las acciones para alcanzar los diferentes objetivos del Instituto

Con base en los criterios de planeación, complementados con las orientación estratégica y las experiencias internas de la organización debemos proceder de inmediato a formular nuestros requerimientos así:

- Formulación del Plan Indicativo 2001 – 2003 de la Entidad
- Formulación del plan de acción institucional año 2001
- Formulación de los planes de acción año 2001 de las áreas misionales y de apoyo
- Elaboración con base en las anteriores herramientas o esquemas, de planes individuales de Trabajo (compromiso de cada uno de los funcionarios al interior de su dependencia)

-
- Formulación de planes y evaluaciones mensuales de Trabajo
 - Formulación de planes, programas, y proyectos, de acuerdo a la naturaleza, estructura y misión del Instituto departamental de Deportes del Cauca en general y de las dependencias en particular









CAPITULO IV. CONCLUSIONES

- Mediante la elaboración del diagnóstico, se pudo establecer las debilidades presentadas en el funcionamiento del sistema de control interno, dejando las observaciones necesarias para mejora y actualizar el sistema con el fin de fortalecer la gestión del Instituto.
- Se logró una recopilación de datos que permite presentar un Informe del diagnóstico General del Instituto Departamental de Deportes y el estado Actual del Sistema de Control Interno.
- Se verificó el grado de eficiencia y prontitud con que se cumplen las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- Se logró verificar que la información producida en el Instituto Departamental de Deportes del Cauca es casi oportuna y veraz. Pues la falta de actualización de manuales de funciones y procedimientos dificultan esta labor.

-
- Se logro Identificar riesgos, de la institución detectar e informar las desviaciones que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.
 - Se atempero la normatividad vigente el sistema de Control Interno con el fin de aplicar la política de Lucha Contra la Corrupción, lineamiento establecido por la Presidencia de la Republica. Elaborando la Guía para la actualización continua del Sistema de control Interno del Instituto Departamental de deportes del Cauca.
 - Se debe resaltar el interés del Gerente del Instituto Departamental del deporte el señor FABIO JOSE AREVALO ROSERO, en mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno adecuando a la naturaleza, estructura y misión del Instituto.
 - La Oficina de control interno plantea una ampliación en la cobertura de esta involucrando áreas que al igual que las financieras cuentan con procesos que son vulnerables y pueden presentar riesgos

CAPITULO V. BIBLIOGRAFIA

- La Constitución Política en su artículo 209 consagra en uno de sus apartes: “La administración Pública en todos sus ordenes tendrá un Control Interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.
- En el artículo 269 de la Constitución enuncia los principios rectores de la administración pública y la obligatoriedad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos del control interno.
- La Ley 87 del 29 de noviembre de 1983. por la cual se establecen las normas para el ejercicio de Control Interno en las entidades y organismos del Estado.
- Ley 80 de 1993, que tiene como objeto disponer las reglas y principios rectores para la contratación de las entidades estatales.
- Decreto 1826 de agosto de 1993, por el cual el presidente de la republica reglamento parcialmente la Ley 87 en lo referente a: creación de la oficina de

coordinación de control interno en la estructura oficial, creación de los comités de coordinación del sistema del Control Interno y sus funciones.

- Ley 190 de junio de 1995, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.
- Ley 734 de 2002, por el cual se expide en Código Disciplinario Único que en el título 4 Capítulo 2 – deberes, Art. 34, numeral 31 consagra adoptar el Sistema de control Interno y la función independiente de Auditoría Interna.
- Decreto 2145 de 1999, por la cual se dictan normas sobre el Sistema nacional de control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden Nacional y Territorial.
- Directiva Presidencial N° 07 de septiembre de 1993, programa de racionalización y simplificación de trámites.
- Directiva Presidencial N° 02 de abril de 1994, que tiene por objeto orientar el proceso de diseño y montaje de los sistemas de Control Interno, suministrando criterios y elementos metodológicos para ser aplicados en cada entidad.

-
- Documento CONPES, política nacional para fortalecer el sistema de Control interno en las entidades públicas.
 - Directiva presidencial N° 01, por la cual se imparten algunos lineamientos que constituyen a reorientar el proceso de diseño y montaje del Sistema de Control Interno.
 - Directiva Presidencial N° 09 del 24 de diciembre de 1999, por la cual se fijan los lineamientos para la implementación de la Política de lucha contra la corrupción.
 - Circular Externa N° 042 de la Contaduría General de la Nación, por la cual se establecen las actividades mínimas a realizar por los jefes de Control Interno con relación al Control Interno contable y la estructura de los informes establecidos en la resolución 196 de 2001 de la C.G.N.