

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A  
LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO**

**VIVIANA DAVILA RAMIREZ  
RAFAEL MELENDEZ MORALES**

Trabajo de Postgrado presentado como  
requisito para optar al Título de  
Especialización en Gerencia Social.  
**Director: CARLOS OSORIO**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR  
INSTITUTO DE POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA  
POSTGRADO EN GERENCIA SOCIAL  
BARRANQUILLA  
1995**

**0018**

- Lograr el cabal cumplimiento de políticas, normas, leyes y procedimientos que cobijen a la entidad Municipal.

#### **1.4. ALCANCE**

Como se desprende de los objetivos, este proyecto busca el fortalecimiento institucional del proceso administrativo, lo que se traduce en agilidad procedimental de los actos que celebre la administración; establecimiento de un sistema gerencial y la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles, logrando con esto la consecución de la misión la cual debe ser generar rentabilidad social.

#### **1.5. NATURALEZA DEL PROYECTO**

Este es un proyecto de carácter social, el cual surge al observar la inconformidad de los ciudadanos y su concepción acerca de los municipios como un órgano gigante y paquidérmico, afectado por los vicios de la burocracia, la politiquería, la improvisación y el trámite excesivo e innecesario generadores de corrupción, ineficiencia e ineficacia generalizada. También como una forma de contribuir al mandato constitucional y a la modernización del estado y sus instituciones como una herramienta de apoyo a la gestión municipal para que ésta se desarrolle bajo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales. Fijados por la Ley 87 de 1993 (Véase anexo N°1) tomando como punto de partida la descentralización, la delegación y desconcentración de funciones, con el fin de colocar al municipio a la altura de los continuos cambios que se vienen dando en el orden de lo social, político y económico.

#### **1.6. JUSTIFICACION**

El Control Interno es función inherente de todos los procesos de la Gestión Administrativa y Técnica, que tiene un conjunto de elementos que son:

- Planeación: se refiere al conjunto de métodos y medidas asignado en cada dependencia.
- Organización: tiene en cuenta la estructura organizacional, definición de funciones y responsabilidades.
- Procedimiento: se refiere a la descripción detallada de las actividades de acuerdo a las políticas definidas por la Organización.
- Personal: En cuanto al proceso de análisis, la selección y promoción del talento humano.
- Supervisión: Las operaciones son verificadas por los responsables de cada área.
- Información: Se refiere al apoyo en el desarrollo de las labores de la Organización para las tomas de decisiones.
- Verificación: Seguimiento del Sistema de Control Interno.

Por todos estos elementos que interectúan entre sí para obtener un fin, se le denomina Sistema de Control Interno, y es importante la adecuación de la entidad al Sistema de Control Interno porque se busca integrar a todos los empleados, responsabilizarles en el cambio de actitud para que haya un mejoramiento continuo, orientado a la calidad total, además de ser apoyo para el desarrollo de la Gestión Administrativa.

## **1.7. METODOLOGIA Y LIMITACIONES**

Para la ejecución del proyecto "diseño de un Sistema de Control Interno aplicado en los Municipios del Departamento del Atlántico", se ha planeado la siguiente metodología:

- FASE Nº 1. *Inducción, Instrucción y Motivación*. Seminario de Inducción, Instrucción y Motivación a Funcionarios de la Entidad, liderados por el Alcalde a quien le es indelegable el funcionamiento del Control Interno.

Seminario de Inducción, Instrucción y Motivación a Líderes Comunitarios y Personal operativo de la Entidad.

Aplicación de encuestas al Personal Directivo (Jefes) y al Personal Operativo, con el objeto de clasificarlos por antigüedad, edad, estudios realizados, conocimientos, experiencia y funciones y además establecer y jerarquizar los problemas, debilidades, puntos críticos, sugerencias, recomendaciones, fortalezas, propuestas y observaciones.

FASE N° 2. *Diagnóstico*. Recolección de información relacionada con aspectos legales y establecimiento de:

- Misión, políticas
- Objetivos
- Organización, responsabilidad y autoridad.
- Normas, mandatos, funciones, servicios que se ofrecen.
- Información general y financiera.
- Plan de desarrollo.
- Planeación, Manuales actuales, sistema de archivo utilizado.
- Oficina de Control Interno, sistema de informes, sistema de comunicación, políticas de personal, número de empleados, capacitación.

Se realizarán entrevistas al Personal Directivo y Operativo preseleccionado con el objetivo de ratificar las observaciones, comprobar y estudiar las funciones descritas y aclarar y ampliar cualquier sugerencia o recomendación.

Estudio y análisis de encuestas, entrevistas, documentos e información general y especial con el objeto de hacer una evaluación general y documento resumen de recomendaciones. (Vease anexo N° 5).

FASE N° 3. *Levantamiento de procedimientos actuales* (Vease anexo N° 6). Conformación del Grupo de Apoyo para el Levantamiento de Procedimientos (según organigrama) con funcionarios que tengan el perfil, el interés, el deseo de superación y el conocimiento de las operaciones, tareas, funciones y documentos, para el levantamiento de procedimientos de la empresa.

Capacitación para el levantamiento de procedimientos.

Levantamiento de procedimientos actuales o su revisión, si los hubiera, mediante descripción narrativa y gráfica y el análisis de documentos, procesos y controles, determinando cargos, personas y responsabilidades de cada actividad relacionando:

- Objetivos
- Qué se hace en cada oficina?

- Cómo se hace?
- Con qué documentos?
- Quiénes participan, dónde y por qué?
- Requisitos
- La base legal

Se recibirán paralelamente con los procedimientos, recomendaciones para eliminar pasos y controles innecesarios.

Comprobación y verificación de procedimientos por los coordinadores.

FASE N° 4. *Estudio de procedimientos, revisión y actualización estableciendo controles automáticos y modernizados:* Con el soporte de los coordinadores para el Levantamiento y evaluación de Procedimientos, y mediante la colaboración del grupo de apoyo, además de la participación de los demás funcionarios y usuarios, previa motivación hacia el cambio y al mejoramiento, se estudiarán los procedimientos, se analizarán los pasos innecesarios y documentos a eliminar o a integrar y se establecerán nuevos controles automáticos y segregación de funciones -buscando seguridad, funcionalidad, responsabilidad y modernización basados en una información adecuada.

Incluye el análisis, cuantificación y cualificación de labores individual y en grupo.

FASE N° 5. *Elaboración de nuevos procedimientos instalación e implantación.* Después del proceso anterior se redactarán los nuevos procedimientos los cuales se discutirán con los jefes y usuarios para recoger sugerencias, cambios, reemplazos y plenamente justificados se harán las modificaciones necesarias que estén acordes con los objetivos de modernización de la Entidad y del Estado.

FASE N° 6 *Evaluación (conjuntamente con Auditoría Interna o Unidad señalada).* Le corresponde al equipo Asesor y a la Auditoría Interna la evaluación el mantenimiento de la operatividad, funcionalidad y Control de los procedimientos para así recomendar los cambios y modificaciones al Alcalde para oficializarlos por resolución.

FASE N° 7. *Elaboración del Manual de Control Interno.* Una vez definidos los procedimientos seguirá la elaboración del Manual de Control Interno por áreas o Secciones.

FASE N° 8. *Publicación de procedimientos y capacitación sobre los mismos.* Mediante acto administrativo (Resolución flexible y fácilmente adaptable al cambio) se publicarán e implementarán los procedimientos.

Mediante exposición a los usuarios se les capacitará y se les dará inducción de los nuevos sistemas, procedimientos y normas que deberán ser aplicados y ejecutados en el desarrollo de las distintas operaciones y actividades.

El proceso metodológico esbozado, forma parte de la Planeación Estratégica aplicada a este proyecto, sin embargo presenta algunas limitaciones propias del medio en que se desarrolla el proyecto que explicaremos a continuación.

1. Resistencia al cambio en el sector público debido a:

- Funcionarios públicos con ausencia de características técnico-políticas, esto quiere decir que algunos funcionarios del sector público carecen de características que hagan posible que como empleados comprendan la dinámica del sistema político, es decir capaces de poner a interactuar la política con la técnica, esto es concertar y negociar no solo al interior de la organización, sino también con el sistema político y organizaciones sociales. Estos funcionarios solo pueden formarse de la mano de la estabilidad laboral, esta se la ofrece la carrera administrativa; según la cual los funcionarios deben ser vinculados por méritos, sin embargo este mecanismo se debe realizar observando un criterio de justicia y lealtad, pues de lo contrario solo sirve para crear más confusión entre los funcionarios, reafirmando su inestabilidad con las tan conocidas reestructuraciones administrativas.
- Ausencia de desarrollo organizacional. Sin un desarrollo organizacional adecuado se presenta más marcadamente la resistencia al cambio, debido a que el sistema no es viable y fácil de autorenovarse pudiendo organizarse de acuerdo a los cambios, las personas ya mecanizadas que deben acometer nuevas políticas se muestran perezosas y en contra de ellas.

2. La tradición, la costumbre y la rutina se han presentado para desvirtuar el verdadero objetivo del control interno que debe ejercerse para un eficiente control de gestión.
3. Es necesario, imprescindible y por demás obligante, una clara y objetiva voluntad política hacia el nuevo sistema de control.
4. Considerar el control interno como un sistema apaga fuegos, limitándolo únicamente a medir el punto de vista cuantitativo y no cualitativo con respecto al impacto en el recurso humano y el bienestar general de la comunidad.

### **1.8. ESTUDIO DE MERCADO**

Analizada la necesidad del ente territorial en la implementación de un sistema de Control Interno, por disposición legal (Ley 87 de 1993), se constató que los 23 municipios del Departamento del Atlántico no han puesto en práctica este mandato legal.

Se consideró conveniente diseñar un modelo ajustable a un número determinado de municipios de acuerdo a los estudios de mercado realizados para tal fin. Se obtuvo información en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Atlántico, (Vease anexo N° 7) de la cual se determinó el presupuesto de ingresos, el número de habitantes según el censo del DANE año 1993, (Vease anexo N° 8) la categoría de cada municipio y el salario mínimo mensual devengado por cada alcalde, éstos aspectos fueron esenciales para la selección de los municipios objetos del estudio, además se tuvo en cuenta su localización geográfica. Seleccionamos cuatro (4) municipios de la zona sur oriental del Departamento como son: Sabanagrande, Santo Tomás, Palmar de Varela y Ponedera.

Para el objetivo del proyecto estos municipios tienen cercanía entre sí, y el acceso a ellos es fácil, además hacen posible que el proyecto se pueda realizar simultáneamente entre ellos sin elevar los costos por la distancia.

Otra razón importante a tener en cuenta es la relación con los alcaldes y funcionarios de los municipios seleccionados, existen vínculos con ellos que hacen más viable la realización del proyecto. Los municipios en general han constituido una oficina de control interno, pero esta no opera dentro de los lineamientos y objetivos de la ley, lo cual hace aún más necesario el proyecto. Dentro del estudio de mercado realizado, se consultó a la Contraloría Departamental por los municipios que tienen en marcha el Control Interno y manifestaron que ninguno de ellos opera como tal, que todavía laboran como simples auditorías internas; ya conocidas de viejos vicios anteriores.

La Contraloría Departamental es la entidad encargada de evaluar los sistemas de Control al interior de cada uno de los municipios y hasta este momento ninguno presenta realmente un sistema bien implementado. Esta investigación también permitió conocer algunas propuestas formuladas por otras firmas consultoras, lo cual le dió más fortaleza al modelo objeto de este estudio, se observó que financieramente el proyecto compite con buen precio de venta en el mercado, igualmente todas las propuestas oscilan entre \$7.200.000.00 y \$8.600.000.00, además ninguna ofrece un modelo gerencial enfocado en el desarrollo social.

También se pudo determinar que las propuestas existentes en los municipios solo persiguen el cumplimiento legal de la norma, sin importarles la rentabilidad social, característica de la administración pública moderna.

Con este estudio se comprobó que existe una demanda potencial conformada por los municipios clasificados dentro de la quinta categoría (Vease anexo N° 7) ubicados en la zona sur oriental del departamento del Atlántico, que aún no han implantado el control interno de acuerdo a como lo establece realmente la Ley 87 de 1993.

Cabe destacar también en este estudio de mercado, un sondeo telefónico donde se comprobó que existe dentro de esa segmentación una demanda efectiva conformada por los municipios de Santo Tomás y Palmar de Varela que desean adquirir el servicio ofrecido por el proyecto. Esta demanda representa el 50% de la demanda potencial.

## **1.9 ESTUDIO TECNICO**

Mediante el estudio de mercado se determinó el tamaño del proyecto, estableciendo la demanda insatisfecha y la demanda efectiva para analizar la capacidad de gestión de este proyecto.

De acuerdo con la naturaleza del proyecto "Diseño de un Sistema de Control Interno aplicable a los municipios del Atlántico", el estudio de la viabilidad técnica se fundamenta en los siguientes aspectos:

\* Tamaño: Determinado por el tamaño del mercado y la capacidad de gestión quedó establecido según el estudio de mercado en dos municipios, es decir que la organización prevista está en capacidad al cubrir la demanda efectiva (Santo Tomás y Palmar de Varela).

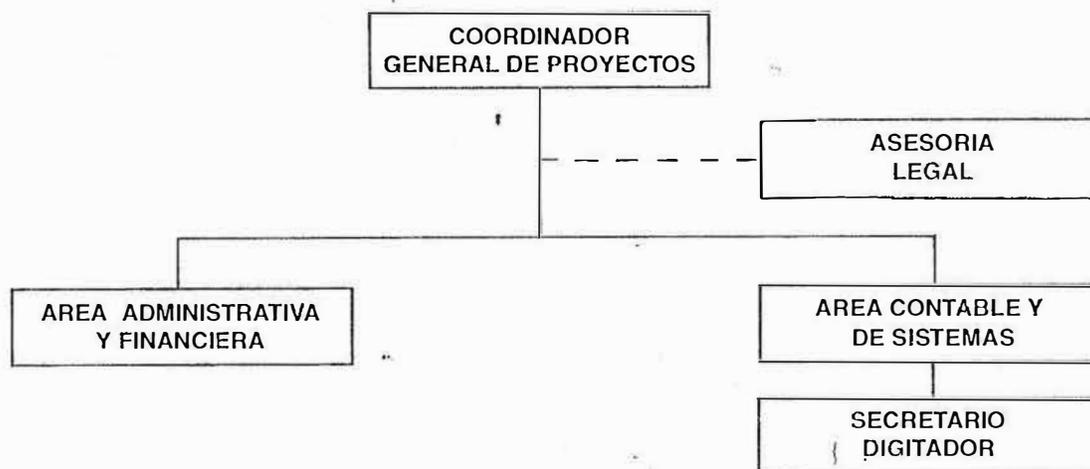
También se tiene en cuenta la economía de escala, debido a que a mayor cantidad disminuyen los costos fijos, o sea que con los costos fijos del proyecto se atenderán dos municipios. Las economías de escala son determinantes, fundamentales en el momento de dimensionar el proyecto.

Esto hace que el proyecto llevado a cabo simultáneamente en dos municipios disminuyan los costos por unidad y lo hace rentable. El análisis de los costos es un elemento fundamental del estudio técnico, debido a que determina el establecimiento de requerimientos

\* Recursos: La organización cuenta con elementos suficientes para llevar a cabo el proyecto como son: personal idóneo en cada una de las áreas en donde este se ejecute, la organización cuenta con dos profesionales con amplia experiencia en la Administración Pública, especialmente en Auditorías, tanto en la parte administrativa como en la financiera, contable y de sistemas. Cuenta con dos profesionales con amplia experiencia en la Administración Pública.

## **1.10 ORGANIZACION PREVISTA PARA EL MANEJO DE LAS OPERACIONES.**

Se ha previsto para la ejecución del proyecto la siguiente estructura organizativa:



### 1.11 APORTES AL DESARROLLO DEL PAIS

El proceso de modernización y reestructuración del Estado tiene como propósito fundamental lograr la eficiencia y eficacia dentro de las entidades que conforman la administración y elevar la calificación de sus funcionarios reorientando sus funciones y aumentando su competencia, solo así podrá acercarse a lograr su fin último, el cual es el bienestar social de la población, un mejor nivel de vida para sus habitantes.

La anterior consigna es el pilar de acción que se ha propuesto el actual gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano y que se expresa en el siguiente párrafo: "La presente administración tiene por lo tanto, la doble tarea de consolidar las positivas reformas económicas y políticas de los últimos años, garantizando al mismo tiempo que sus beneficios se extiendan al conjunto de la sociedad. El plan de desarrollo económico, social y ambiental, el salto social busca, por lo tanto, consolidar la profunda transformación que viene experimentando el país y garantizar que su resultado final sea una sociedad más pacífica y equitativa, cimentada sobre un proceso de desarrollo económico, dinámico y sostenible. Su meta final, es por lo tanto, formar un nuevo ciudadano colombiano: más productivo en lo económico, más solidario en lo social, más participativo y tolerante en lo político, más respetuoso de los derechos humanos y por tanto más pacífico en sus relaciones con sus semejantes; más consciente del valor de la naturaleza y, por tanto

menos depredador; más integrado en lo cultural y por tanto más orgulloso de ser colombiano"<sup>1</sup>.

Continuando con este proceso de modernización y descentralización del estado, iniciado en 1991, el gobierno nacional también promueve su afianzamiento a través de las acciones enmarcadas dentro del programa **El Buen Gobierno**, contenido igualmente en el plan **El Salto Social**, para consolidar la estructura del estado y de cada uno de sus niveles. Este programa tiene como objetivo entre otros: "Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión y el ajuste institucional de la nación y las entidades territoriales para que puedan cumplir con sus responsabilidades bajo el nuevo esquema institucional"<sup>2</sup>.

Hasta ahora el ajuste institucional se ha concentrado principalmente en la reorganización de las entidades del nivel nacional, sin que se haya logrado la racionalización del estado que exige la descentralización, es por esto que este proyecto pretende contribuir en éste proceso reingenierando y desencadenando procesos que extingan o modifiquen un sistema que venía siendo de tiempo atrás crisis (control policivo), impulsar un sistema de control para el mejoramiento de la gestión de los municipios, ya que en la medida que estos funcionen mejor y respondan a las expectativas de la gente, la legitimidad de estos es mayor, que permita además a los ciudadanos recuperar la credibilidad en el sector público y sus gobernantes, pues al mejorar la capacidad de gestión, evaluación y seguimiento se garantiza un mayor uso de los recursos destinados al desarrollo institucional y social. "Las acciones de cambio institucional estarán dirigidas a fortalecer la planeación, **El Control Interno**, la administración financiera, la desconcentración regional y a darle eficiencia y celeridad a los procesos operativos y administrativos"<sup>3</sup>.

Así las cosas, este proyecto se propone hacer del municipio una estructura ágil y eficiente al servicio de la comunidad como lo establece el artículo 209 de la constitución de 1991 "la función administrativa esta al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y descentralización

1. "El Salto Social". Capítulo 1. Los fundamentos del plan. Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998.

Presidencia de la República. Separata "El Espectador". 1994

2. Ibid. p. 204

3. Ibid. p. 39

de funciones"<sup>4</sup>.

Igualmente el artículo 269 de la constitución política de 1991<sup>5</sup>, permite a las diferentes autoridades el diseño y aplicación de métodos y procedimientos de control interno según sus funciones. Por último cabe anotar que el proyecto "diseño de un sistema de control interno" contribuye al desarrollo de los planes del gobierno nacional y del mandato constitucional, comenzando por los municipios y ascendiendo gradualmente hasta abarcar la compleja organización estatal. Para un mayor entendimiento en los aportes al desarrollo del país se puede observar las tablas N° 1 Matriz Efectos por Fases y Niveles y la N° 2 Matriz Consistencia Formal del Proyecto.

**TABLA N° 1. MATRIZ EFECTOS POR FASES Y NIVELES**

FASES	NIVELES		LOCALES	REGIONALES	NACIONALES
	POS	NEG			
1. Formulación	P		Fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal	Aplicabilidad del Sistema a otros municipios.	Abarca la aplicabilidad a otros niveles del estado, desarrolla las políticas nacionales.
2. Promoción	P		Compromiso institucional a nivel municipal.	Seguimiento a las instituciones comprometidas.	Avala el compromiso y el seguimiento institucional.
3. Ejecución (Modelo Gerencial)	P		Elaboración de un sistema de control como apoyo al desarrollo de la gestión municipal.	Adaptación del sistema de control interno para otras entidades.	Evaluación del sistema desarrollado.
4. Operación (Evaluación)	P		Verificación de la aplicación del sistema de control interno	Informes de la verificación de la aplicación del sistema.	

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".

En la tabla N° 1 "Matriz Efectos por Fases y Niveles" podemos analizar e identificar el impacto positivo que proporciona el proyecto en sus fases de formulación, promoción, ejecución y operación las cuales lo convierten en una herramienta fundamental en la gestión municipal, específicamente en las alcaldías para las cuales fue diseñado. No quiere decir esto que solamente es aplicable a nivel local, su adaptación se puede extender tanto a nivel regional como nacional. Debido a que la norma que lo rige es de cumplimiento legal en todos los niveles.

4. Colombia, Constitución Política 1991, Artículo 209, Ed. Educativa, pág. 74, 1995

5. Ibid, p. 98.

TABLA N° 2. MATRIZ: CONSISTENCIA FORMAL DEL PROYECTO

RESULTADOS PLANES	LOCALES	REGIONALES	NACIONALES
1. Proyecto	Diseño de un sistema de control interno aplicable a los municipios.	Desarrollo de la misión institucional mejorando la eficiencia y la eficacia en la gestión pública.	Mejora en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública.
2. Programas	Consolidación de la estructura del estado y de cada uno de sus niveles a través del afianzamiento de la descentralización de éste.	Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión y el ajuste institucional de las entidades territoriales	Aplicación de los programas en el proceso de modernización y descentralización del Estado.
3. Políticas	Impulso al desarrollo institucional	Capacitar a las entidades del Estado en los distintos niveles para que puedan asumir sus competencias y ser eficientes en la gestión de sus propios asuntos.	Compromiso y apoyo de las políticas que se generen de la descentralización y ordenamiento territorial.

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".

En la tabla N° 2 "Matriz Consistencia Formal del Proyecto", se identifica el grado en que los resultados previstos en el proyecto son consistentes con las ideas que le dieron origen, de igual forma sirve para determinar si el proyecto está contenido en los planes de desarrollo del país, de tal manera que contribuya a la descentralización municipal, ayudando al desarrollo de la gestión institucional.

Indicados los principales aspectos, del punto inicial, los cuales globalizan la síntesis de los elementos metodológicos que conforman un proyecto de investigación, ampliado con la determinación de la contribución que este brinda al desarrollo local, regional y nacional. Se procede a continuación a señalar otros elementos básicos concernientes al presente proyecto investigativo.

## **2. ANALISIS DE VIABILIDAD DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EJECUCION**

La viabilidad de todo proyecto hay que crearla, no está construida por sí sola por eso el propósito de ésta actividad es desarrollar un punto de vista reflexivo acerca de la dinámica del proyecto en una situación social determinada y su eficacia para alcanzar los objetivos. El proyecto Diseño del Sistema de Control Interno está inmerso en un proceso social, que lo condiciona y a su vez influye en su proceso. Esa interacción entre el proyecto y su entorno determina el grado de aproximación a sus objetivos.

### **2.1. PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS**

El análisis de la viabilidad del proyecto "Diseño de un sistema de Control Interno aplicable a los Municipios" se realizó con el fin de conocer los actores involucrados, en el proyecto, definiendo acciones que lo fortalezcan, garantizando con esto el logro de los objetivos del proyecto. El análisis se inicia con la identificación de los actores sociales que tienen interés en el proyecto, tanto en su fase de ejecución como en la fase de operación. Una vez identificados los actores sociales se identifican las áreas de interés del proyecto, el escenario del mismo con su clasificación y correlación de manifestación de fuerzas.

Por último se identifican las fortalezas del proyecto puntualizando los factores que dan fuerza al proyecto tanto interna como externamente, así como los factores que lo debilitan, para maximizar aquella y minimizar éstos.

Para ordenar las ideas y facilitar el análisis de viabilidad del proyecto se realiza el proceso tal como se indica a continuación:

## **2.2. IDENTIFICACION DE ACTORES SOCIALES**

Los actores sociales los constituyen individuos, grupos u organizaciones que tienen algún tipo de interés en el proyecto ya sea directa, indirecta, total o parcialmente en cualquiera de sus fases.

Los actores fueron identificados como las fuerzas que actúan en favor o en contra del proyecto, aunque sus intereses se afecten o no.

Para el proyecto diseño del sistema de Control Interno se identificaron 5 actores sociales y son:

- Alcalde: responsable directo de la implementación del sistema de control interno.
- Funcionarios: Por cuanto conocen el proceso y son los que van a apoyar la implementación mediante su participación directa.
- Contraloría: entidad que se encarga de evaluar el control interno según funciones otorgadas mediante la Ley 42/93. (Vease anexo N° 2).
- Comunidad: por su función de veeduría y participación directa en el proyecto, facultades otorgadas por la constitución de 1991 (Vease anexo N° 3 y el Nuevo Estatuto anticorrupción Ley 190 de 1995. (Vease anexo N° 4)
- Grupos Políticos: en la medida que puedan ver afectados sus intereses. Estos actores califican como positivo el impacto del proyecto, pues con la implementación del sistema de control al interior del Municipio se quiere hacer un ente eficiente, generador de información ágil, oportuna, minimizando la posibilidad de fraudes o errores voluntarios e involuntarios y maximizando la utilización de los recursos, en otras palabras ayudando a desarrollar la misión del ente, que es la rentabilidad social.

**2.2.1. Identificación de las áreas de interés del proyecto.** La identificación de las áreas de interés se visualiza a través de la tabla 3 en lo relacionado a la fase de Ejecución:

**TABLA N° 3**  
**IDENTIFICACION AREAS DE INTERES**  
**PROYECTO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**APLICABLE A LOS MUNICIPIOS**

FASE DE EJECUCION

AREAS ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTO		AREAS DE INTERES								
	P	N	OBJET.	PRODUC.	INSUM.	FINANC.	F. HUMA.	IMAGEN	EVALUAC.	TECNOLG.	PLANEAC.
ALCALDES	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1
GRUPOS POLITICOS	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1
FUNCIONARIOS	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONTRALORIA	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMUNIDAD	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1

**FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".**

- Fase de ejecución. Los cinco actores identificados anteriormente permiten visualizar aquellas áreas de interés que causan impacto positivo ante la ejecución del proyecto: objetivo, producto (servicio), insumos, financiamiento, factor humano, imagen, evaluación, tecnología y planeación. En este sentido el grado de interés de los actores sociales se clasifican en primario o secundario de acuerdo a su importancia; positivo o negativo según se gane o se pierda con él y pueden tener interés en una o más áreas.

- Para los Alcaldes y funcionarios el impacto del Proyecto es positivo, por cuanto la implementación del Control Interno constituye un verdadero apoyo en el logro de los objetivos de la Misión Institucional dadas las ventajas gerenciales y de desempeño que representa.

- El interés de Grupos políticos está orientado a la asistencia técnica, cumplimiento de políticas y actividades orientadas a beneficios sociales de la población. Por tanto su interés es prioritario (1) y el impacto que les representa el proyecto es positivo.

- Contralorías y Comunidad. El interés de estos actores está orientado básicamente a que se ejecuten las actividades de acuerdo a lo planeado mediante mecanismos de supervisión. De lo anterior se puede decir que el impacto del proyecto es positivo para todos los

actores con un grado de interés primario en todas las áreas, por lo que del anterior análisis se desprende que existe viabilidad para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo para complementar este análisis se diseña la matriz cuadro de valoración de intereses.

**TABLA N° 4**  
**CUADRO DE VALORACION DE INTERESES**  
**PROYECTO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**APLICABLE A LOS MUNICIPIOS**

ACTORES	FASE	AREA DE INTERES	GRADO DE INTERES	TIPO DE IMPACTO	CLASE DE RECURSO QUE DA PODER AL ACTOR	JUSTIFICACION DEL INTERES DEL ACTOR
ALCALDES	F	Compromiso y gestión	1	+	Económico Humano Institucional	Fortalecimiento institucional
	P E O	Implementación Desarrollo y evaluación del sistema				
GRUPOS POLITICOS	F	Apoyo técnico y cumplimiento Desarrollo municipal y regional	1	+	Político Institucional	Poder
	P E O					
FUNCIONARIOS	F	Capacitación Mejoramiento del desempeño	1	+	Humano	Desarrollo Técnico y Humano
	P E O					
CONTRALORIA	F	Apoyo legal. Evaluación	1	+	Consultoría Supervisión	Legal
	P E O					
COMUNIDAD	F	Supervisión Confiabilidad	1	+	Participación	Beneficio Social
	P E O					

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DEL "CINDER".

En esta matriz se determina el área de interés de los actores en cada fase del proyecto, el tipo de recurso con que se cuenta, el grado de interés, así como el impacto positivo o negativo que pueda causar el proyecto así:

- Alcaldes como organismo promotor tiene interés primario en todas las áreas del proyecto, más específicamente en las áreas de compromiso, desarrollo de la gestión, implementación

y evaluación del sistema, la fortaleza de éste actor es de orden institucional, económico y humano.

- El interés de los Grupos Políticos está orientado al desarrollo municipal y regional mediante el aprovechamiento de los recursos encaminados a la inversión y el apoyo técnico, éste actor cuenta con poder Institucional y Político que contribuye a facilitar la viabilidad del proyecto.

- Los funcionarios tienen un interés primario en las áreas del proyecto especialmente en lo que se refiere a la capacitación y mejoramiento en el desempeño pues van a tener parámetros con los que será medida su actuación. La importancia de este actor es fundamental ya que la falta de conocimientos o entendimiento del proyecto limitaría la funcionalidad del mismo.

- Las Contralorías y la Comunidad están interesadas en las fases tanto de ejecución como de operación con el objeto de supervisar el proceso, además de velar por que se cumplan las normas legales y constitucionales, garantizando la confiabilidad del Sistema.

Se continúa profundizando el análisis con la identificación del escenario del proyecto.

### **2.3. IDENTIFICACION DEL ESCENARIO DEL PROYECTO**

Con relación a la identificación del escenario del proyecto, se realizaron algunas actividades contempladas en la guía metodológica del trabajo. En primer lugar se efectuó una clasificación de actores, ubicándolos en grupos con sus respectivas denominaciones, entre estos grupos sobresalen los promotores, los aliados, los oponentes y los neutrales.

- Promotores: actores que tienen la iniciativa de construirle viabilidad al proyecto, son los más comprometidos con este.

- Aliados: son los que tienen disposición de ayudar y respaldar a los promotores.

- Oponentes: son los actores que afectan o intervienen negativamente en el proyecto todo dependiendo en que medida éste afecte o atente contra sus intereses.

- Neutrales: Son actores que se presentan y comportan indiferentes a los resultados del proyecto, pero que tienen determinado tipo de recursos con los cuales pueden contribuir en el desempeño de los demás actores.

Para efectos de la viabilidad del proyecto, estos grupos de actores pueden tener incidencia

tanto directa como indirecta, dicha viabilidad puede sumarse en forma acumulada, restarse por los actores opuestos a la ejecución o mantenerse imparcial por la neutralidad de los mismos. Todo este escenario está dado por el interés que mueve a cada actor y a sus objetivos particulares en relación a las diferentes áreas de interés del proyecto. Al identificar la ubicación de los actores se tomó en cuenta el tipo de recurso que puede aportar y manejar cada uno de ellos, lo que sirve al ente promotor al momento de aplicar las estrategias, con el objeto de conseguir mayores aliados para la ejecución del proyecto. En la matriz N° 5 se presenta el escenario del proyecto, en la cual se identifica con una "I" la posición inicial del actor y con una "D" la posición deseada para agilizar la ejecución del proyecto. (Vease Tabla N° 5).

**TABLA N° 5**  
**ESCENARIO DEL PROYECTO**  
**PROYECTO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**APLICABLE A LOS MUNICIPIOS**

ACTORES \ Posición	PROMOTOR		ALIADO		OPONENTE		NEUTRAL		TIPO RECURSO DISPONIBLE
	INIC.	DESEA.	INIC.	DESEA.	INIC.	DESEA.	INIC.	DESEA.	
ALCALDES	I.....	.....D							Económico Institucional Humano
GRUPOS POLITICOS			I.....	.....D.....	.....I				Político Institucional
FUNCIONARIOS			I.....	.....D					Humano
CONTRALORIA			I.....	.....D					Consultoría Legal
COMUNIDAD			I.....	.....D	.....I				Participación

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".

En general se observa que el escenario desde la posición de los actores involucrados es viable para su ejecución y futura operación, pues se observa un predominio de actores aliados en la posición inicial frente al proyecto que le dan viabilidad, además teniendo en cuenta que los intereses de los actores en posición opuesta no se ven notablemente afectados y que en el desarrollo del proyecto pueden sumarse como aliados, lo que no alteraría el marco de relaciones. Para finalizar este análisis se considera la valoración de los aspectos internos y externos para reforzar la viabilidad del proyecto.

#### **2.4. IDENTIFICACION DE FORTALEZAS DEL PROYECTO**

Después del análisis de viabilidad desde el punto de vista de los actores del Sistema y sus recursos, se procede a determinar las fortalezas del proyecto mediante la identificación de los factores que pueden incidir de manera positiva o negativa en la ejecución del mismo.

Estos factores están referidos a los puntos de apoyo del proyecto y defendidos por sus aliados, los cuales proveen al proyecto de fortaleza o debilidad frente al ambiente en su totalidad.

Los factores pueden darse tanto a nivel interno, derivados de la naturaleza y funcionalidad del proyecto, como en el plano externo.

**2.4.1. Factores Internos.** (Vease Tabla N° 6).

**TABLA N° 6**  
**MATRIZ CUADRO DE FORTALEZAS INTERNAS**  
**DEL PROYECTO**

FACTORES INTERNOS	FACILIDADES PARA EL PROYECTO	OBSTACULOS PARA EL PROYECTO	ACCIONES QUE SE RECOMIENDAN
PRODUCTO	Apoyo para el desarrollo de la gestión municipal.		Planeación, organización, ejecución, dirección y control.
MERCADO	El éxito de la implementación del control al interior de un municipio puede generar mayor demanda de otros entes municipales con respecto a los servicios ofrecidos por el proyecto.		Seguimiento y evaluación del sistema de control interno para garantizar el éxito del proceso.
TECNOLOGIA	Manejo de conocimientos, métodos y procedimientos necesarios para el desarrollo de las tareas.	Escasez de recursos tecnológicos a nivel de los municipios, o el inadecuado desarrollo técnico del recurso humano.	Capacitación con todos los niveles de la organización y utilización óptima del recurso disponible.
ORGANIZACION	Adecuar la estructura organizacional del municipio a los objetivos que se han fijado en el proyecto.	Debilidades en las actividades pertinentes de la organización municipal.	Reorganizar las áreas deficientes en el ente municipal, creando buen clima organizacional.
REGIONAL	Seguimiento a los municipios comprometidos e informe sobre la verificación de la aplicabilidad del sistema.		
INSUMOS	Flujo adecuado y oportuno de información interna por parte del ente municipal.	Dificultad u obstrucción en el acceso a la información interna requerida.	Concientizar a través de inducción al recurso humano en todas sus escalas sobre la importancia y ventajas de la implementación del Control Interno.

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".

Entre estos factores se destacan:

- El producto. El control interno sirve de apoyo al desarrollo de la Gestión Municipal.
- Mercado. El éxito de la implementación del control al interior de un municipio puede ampliar la demanda efectiva con respecto a los servicios ofrecidos por el proyecto.
- Tecnología. Otra facilidad que presenta el proyecto es el fácil manejo por parte de la Administración Municipal de los conocimientos, métodos y procedimientos presentados por el proyecto para el desarrollo de las tareas, previa capacitación adecuada.
- Organización. Adecuar la estructura organizacional del municipio a los objetivos que se

han fijado en el proyecto, creando un modelo administrativo para la implementación y desarrollo del Control Interno en el municipio.

- Regional. Seguimiento a los municipios comprometidos e informes sobre la verificación de la aplicabilidad del Sistema por parte de las Contralorías.

**2.4.2. Factores Externos.** Aquí se consideran una serie de aspectos que condicionan el proyecto ya sea de manera positiva o negativa, es por ello que en los casos de influencia negativa se deben realizar recomendaciones al respecto, para tratar de darle viabilidad al proyecto. (Véase tabla N° 7).

**TABLA N° 7  
MATRIZ CUADRO DE FORTALEZAS EXTERNAS  
DEL PROYECTO FACTORES**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES PARA EL PROYECTO	AMENAZAS AL PROYECTO	ACCIONES QUE SE RECOMIENDAN
POLITICOS	Respaldo por parte del Gobierno a través de la C.P. en la implantación del Control Interno.	Que no exista voluntad política para llevar a cabo el proyecto.	Se debe ser táctico y hacer los contactos necesarios para llegar al objetivo.
SOCIALES	Receptividad por parte de la comunidad la democracia participativa compromete al ciudadano en el seguimiento y vigilancia de la gestión pública.		Información y conocimiento sobre la imagen del proyecto en la comunidad y su forma de participación.
INSTITUCIONALES	Apoyo de las entidades nacionales, departamentales, distritales y municipales.		Mantener el apoyo a través de consultorías de entidades nacionales y departamentales.
ORGANIZATIVOS	Modelos de Control Interno implantados en otras organizaciones.	Poca concientización de las instituciones sobre la importancia del Control Interno.	Actividades promocionales del proyecto a nivel de municipios respecto a las bondades de este.
JURIDICOS	Respaldo legal y normativo del Gobierno Central.		Actividades educativas para el conocimiento de la obligatoriedad y beneficio de la ley.

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN MODELO DE "CINDER".

- Políticos. Al implementarse el Sistema de Control Interno en el municipio se contribuye al desarrollo de esa institución, estimulado y respaldado por el Gobierno nacional a través de la Constitución Política y los planes y políticas contempladas en el Salto Social.

- Sociales. Entre los aspectos positivos se encuentra la excelente receptividad por parte de la ciudadanía en general, pues ayuda a recobrar la confiabilidad en la Administración de la cosa pública (que se ha venido perdiendo por los excesos de burocracia, clientelismo, corrupción, etc.) y que se ven reflejadas en más obras de Inversión Social.
  
- Institucionales y Organizativos. La existencia de un mercado seguro para la implementación del Control Interno y la existencia de políticas y normas por parte del Gobierno Nacional encaminadas a favorecer el desarrollo de las instituciones.
  
- El proyecto cuenta con el apoyo institucional del Municipio, regional a través de las Contralorías encargadas de evaluar el Control Interno y Nacional a través de las políticas establecidas.
  
- El Control Interno está especialmente favorecido, como ya lo hemos dicho, por la Constitución Política de 1991 y con las leyes (Ley 87 de 1993) y (Ley 42 de 1993), (Ley 190 de 1995).

Como conclusión podemos decir que el análisis de viabilidad no es más que crear la posibilidad de que el proyecto logre sus objetivos, mediante la superación de las restricciones que le impone el medio ambiente y el cumplimiento de las condiciones que se derivan de su configuración por eso el proyecto ha sido visto en términos estratégicos, es decir, que el éxito depende de la capacidad de los administradores del proyecto para llevar a cabo el proceso político de negociación y transacción. Así pues, la ejecución del proyecto es un proceso socio-político, institucional y administrativo que requiere de recursos adicionales como son: económicos, políticos y legales.

Esto hace que se visualice y se plantee un modelo y proceso gerencial ajustado a la necesidad del proyecto, y que se desarrollará en el siguiente capítulo, el cual recoge enfoques modernos para aplicar en la administración pública.

### **3. DISEÑO DE LAS BASES DEL MODELO DE EJECUCION**

En el capítulo anterior se analizan los aspectos básicos como la determinación de actores sociales, áreas de interés, escenarios del proyecto y evidenciando los factores de índole interno y externo, maximizando las fortalezas y minimizando las debilidades, lo cual representa esenciales puntos de apoyo en que se basa la viabilidad del proyecto, a continuación se procede a regirlo desde un modelo gerencial que capte, estudie, plantee y ajuste el proyecto al desarrollo de sus objetivos tomando como base las estrategias que se derivan del análisis anterior.

#### **3.1. MARCO TEORICO DEL MODELO ADMINISTRATIVO**

La búsqueda de la excelencia es una tarea hacia la cual va encaminado el sistema de control interno, es por eso que este proyecto se fundamenta en una combinación de modelos y herramientas gerenciales necesarias, fundamentales en la administración moderna. Esto lo hace que se apoye en la Gerencia y planeación estratégica, calidad total, gerencia de servicio y complementado con herramientas gerenciales como reingeniería, empoderamiento.

La Gerencia Estratégica, "abarca toda la empresa va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrandose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La estrategia se preocupa por el bosque, no por los árboles!"<sup>6</sup>.

La planeación estratégica es un método para planear el futuro a través de una estructura

6. DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica, Legis S.A. 1994, P. 17

y metodología que permite desarrollar las proyecciones y controles, crear oportunidades a través de un mejoramiento continuo del negocio.

Este concepto de gerencia se debe entender como el proceso de alcanzar los resultados propuestos, lo que quiere decir que para obtenerlos, primero debemos saber que queremos alcanzar, definiendo con claridad la misión y los objetivos del municipio.

El municipio tiene como misión, lograr el Desarrollo Social de la comunidad. La verdadera rentabilidad de la gerencia municipal es el desarrollo social. Se tiende a confundir los resultados y a considerar que un buen Gerente Municipal debe dar utilidades económicas lo cual no es cierto, la rentabilidad económica es el objetivo de la empresa privada, y el objetivo del municipio es la rentabilidad social. De que nos sirve tener unos excelentes resultados financieros en el municipio si la comunidad no recibe inversión social.

En el municipio la misión a alcanzar como se dice anteriormente no es la rentabilidad económica sino la rentabilidad social, los aspectos financieros son un medio para alcanzar la misión, así pues el manejo de los recursos físicos, financieros y humanos es una labor fundamental en el logro del desarrollo social. Por otro lado se debe dar prioridad a los diagnósticos internos y externos que son los que le ofrecen al municipio las explicaciones y orientan las líneas de acción necesarias y concordantes con el devenir de la entidad.

Una vez establecido la misión, la visión, los objetivos, las metas, las estrategias políticas, generados de los diagnósticos internos y externos, se pueda decir que este nuevo modelo gerencial debe utilizar en forma permanente la ruta de la calidad o sea planear, hacer, verificar y actuar, para ello hay que echar mano de la planeación estratégica orientada hacia la calidad.

La óptica de mirar al municipio hoy es como una sucesión de procesos que nacen en el cliente. Ahora todo es un proceso, todo evoluciona, nada es constante, lo único constante es el cambio, se define como proceso la serie de actividades que tomadas en su conjunto, producen un resultado esperado que tiene valor para el cliente. De esta forma si todo es

un proceso, no solo los de producción sino también los administrativos y otros, nace la necesidad de verificar su calidad, y con el fin de no esperar hasta el final para conocer si el proceso está bien o mal realizado, se debe hacer la unificación durante el propio proceso y evitar que nuevos procesos se realicen sin agregar valor y con un aumento en los costos. Nace entonces la necesidad de que todos los procesos sean de buena calidad, que todos los que intervienen en los procesos lo hagan con buena calidad, lo anterior garantiza que el servicio que se preste sea de buena calidad, para que esto se pueda dar es necesario realizar una planeación, una dirección, con organización y un control de calidad. Además de tener un equipo de alto nivel que coordine las labores y que oriente todas las actividades que deben llevarse a cabo para mejorar los procesos y tener la calidad total.

La dirección de los municipios también debe ser consciente que para lograr la calidad se debe modificar las actitudes en general de todos los miembros de la entidad, desarrollando además habilidades de dirección.

Bien lo expresa Peter Drucker: "Pero en la sociedad de conocimiento en la cual estamos entrando, la persona es central. El conocimiento no es impersonal como el dinero. No reside en un libro, en un banco de datos, o en un programa de computador. Estos solo contienen información. El conocimiento siempre está incorporado en una persona, lo enseña y lo aprende una persona, lo usa y abusa de él una persona"<sup>7</sup>. El proceso de modernización requiere un cambio de actitud del ciudadano. Este debe sentir que es parte del municipio y que tiene responsabilidades y funciones concretas frente a él. La democracia participativa exige y abre el paso a un ciudadano comprometido permanente, inmediata y directamente en las decisiones y en el seguimiento y vigilancia de la gestión y de la asignación de los recursos públicos.

En esta fase en la que se reconoce que el personal es la materia prima de la calidad y que requiere un cambio de actitud si se desea obtener cambios de fondo, es necesario emplear la teoría del Empoderamiento, que no es dar poder, si no reconocer el que tiene la gente

7. DRUCKER, Peter: La Sociedad postcapitalista, Editorial Norma 1994, p. 229

desde que nace. Se deben crear entonces condiciones que faciliten a cada ser humano dar lo mejor de sí, a utilizar al máximo su inteligencia y su talento. Dar tanto al cliente interno como externo buen servicio, ofreciendo calidad, atención amable, oportunidad en la atención, seguridad y comodidad para la obtención del servicio y la atención posterior al servicio, o sea más servicio.

La atención amable es de gran importancia para el cliente por lo que se debe desarrollar una actitud de parte de todas las personas de la entidad a realizar el trabajo con amabilidad y cortesía, pues esto hace más fluida la comunicación y más grato el trabajo. La disponibilidad del trabajador a realizar las cosas bien y a servir con agrado debe estimularse y desarrollarse al igual que el sentido de pertenencia. Este modelo gerencial debe ser complementado con herramienta como la reingeniería, que es "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"<sup>8</sup>, esta herramienta se considera aplicable teniendo en cuenta que:

- Es necesario ver todo como un proceso: proceso de producción, administrativo, de comunicación, etc.
- Se deben reducir los cargos funcionales, quiere decir que si se quiere realizar una labor que tenga valor para el cliente debe efectuarse en forma conciente por una persona o equipo de personas y no como ocurre normalmente a un número de funcionarios que cumplan funciones y no realizan actividades de valor para el cliente.

Dentro de este contexto la única justificación que tiene un trámite impuesto por la administración a los ciudadanos es que él agregue valor en el contexto de la función pública, es decir que una vez realizado, la administración pública, la comunidad o ambos se encuentren en mejor posición que antes desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos sociales del municipio en consecuencia si un trámite no agrega valor debe desaparecer. El proceso de mejoramiento o rediseño de un trámite debe presumir, como lo indica la constitución política en su artículo 83 "la buena fe" del ciudadano<sup>9</sup>. Esto significa que el trámite debe diseñarse para lograr el objeto propuesto en la generalidad

8. HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería, Editorial Norma 1994, p. 34

9. Op.cit. p. 32

de los casos y no para cubrir las posibles excepciones al comportamiento normal. Desafortunadamente la gran mayoría de los trámites excesivamente completos parten de la presunción de la deshonestidad del ciudadano esta suposición lleva a introducir numerosos plazos, instancias, controles y verificaciones exorbitantes dirigidos a evitar esos comportamientos incorrectos. En lugar de este diseño complejo el trámite debe estar acompañado de buenos mecanismos de control y de sanciones ejemplarizantes aplicadas con rigor.

Esta combinación de estilos gerenciales tiene apoyo en el seguimiento permanente la motivación y la autorealización del funcionario, apuntando siempre al mejoramiento continuo.

Por último vale la pena, anotar que si se quiere lograr que el control interno sea una herramienta al servicio de la administración deberá existir una verdadera voluntad política tanto del alcalde como de los restantes funcionarios de la entidad, para asumir actividades dirigida a generar una verdadera cultura del autocontrol.

Una vez establecido el marco teórico del modelo, se describen unas series de condiciones que se adoptan para facilitar el diseño del proyecto.

### **3.2. DEFINICION DE SUPUESTOS METODOLÓGICOS**

Es necesario para desarrollar eficientemente el proyecto en la fase de ejecución una serie de condiciones imprescindibles para lograr sus objetivos.

Estas condiciones se toman como supuestos a fin de garantizar su oportuna ejecución de la siguiente manera:

- 1) El proyecto se realizó bajo el supuesto que el "diseño del sistema de control interno aplicable a los municipios del departamento del Atlántico", es de factibilidad y viabilidad, su contenido es real y verdadero.
- 2) El diseño e implementación del control interno será efectuado a través de la modalidad de contratación con el municipio pactada así: el 50% a la firma del contrato, el 20%

cuando culmine la etapa de evaluación, el restante 30% con la entrega del manual de control interno.

3) Las actividades aquí programadas corresponden efectivamente al logro de los objetivos planteados por el desarrollo del proyecto.

4) El proyecto en la actualidad es atractivo para los municipios que aun no han dado cumplimiento a la Ley 87/93.

5) El Control Interno que vienen aplicando algunos municipios no llenan los requisitos que el espíritu del control y la ley exigen. Desarrollados los supuestos metodológicos, se establecen unas políticas de ejecución para asegurar que las decisiones tengan homogeneidad; es decir tengan un mismo sentido.

### **3.3. DEFINICION DE LAS POLITICAS DE EJECUCION**

En la etapa de ejecución del proyecto se deben trazar una serie de lineamientos que orienten a los encargados de Gerenciarlos; en las acciones que se realicen para la consecución de los objetivos del proyecto, de igual manera servirán de orientación a todas las áreas que conforman la estructura orgánica del proyecto de tal modo que haya uniformidad en los resultados finales. Para esto se propone:

1) El personal que interviene en la ejecución del proyecto deberá preferencialmente tener conocimiento y experiencia en el sector de la administración pública.

2) El proyecto será ejecutado a través de contratación directa con los municipios y la forma de pago será el 50% al inicio del trabajo, el 20% después de efectuado la evaluación del control y el restante 30% con la entrega del respectivo manual de control interno.

3) Que los gastos que origina el proyecto serán sufragados de acuerdo como se estableció en el flujo de caja.

4) El diseño y la implementación del control interno se ejecutará en coordinación con los funcionarios y usuarios.

5) El manual será elaborado en hojas removibles para efectuar los cambios que se presenten con posterioridad.

6) El manual se dará a conocer a funcionarios y usuarios a través de acto administrativo.

7) Se conformará un grupo de apoyo con funcionarios de la entidad con conocimientos, disposiciones, buen ánimo y deseos de trabajar para bien personal y de la institución.

8) Se cuenta con la asesoría del grupo de profesionales de la sociedad "Gerentes Sociales del Caribe" en las distintos áreas especializadas.

Con este marco de acción definido se procede a detallar las acciones a seguir con una estimación de tiempo y dinero.

### **3.4. CURSO BASICO DE ACCION**

Corresponde al conjunto de acciones a ejecutar para lograr los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente en la ejecución del mismo. Para tal fin se han considerado unas etapas que involucran una serie de actividades en un tiempo determinado y con unos costos de inversión para su realización.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO</b>
- Legalización y constitución sociedad.	4 semanas	\$ 150.000.00
Etapa preoperativa		
- Estudios factibilidad	8 semanas	1.000.000.00
- Promoción y mercadeo		\$ 150.000.00

Etapa operativa		
Fase 1: instrucción, motivación y capacitación.	1 semana	969.000.00
Fase 2: diagnóstico	3 semanas	1.707.000.00
Fase 3: Levantamiento del proceso	4 semanas	2.276.000.00
Fase 4: Revisión de procedimientos y establecimiento de controles.	3 semanas	1.707.000.00
Fase 5: Elaboración de nuevos procedimientos	2 semanas	1.707.000.00
Fase 6: Evaluación	2 semanas	569.000.00
Fase 7: Elaboración manual	1 semana	569.000.00
Asesoría Legal		600.000.00
<b>TOTAL</b>		<b>11.404.000.00</b>

De esta manera quedan establecidos en etapas las prioridades de las acciones, para ejecutar física, financiera y organizativamente el proyecto. Adicionalmente es recomendable establecer de antemano a quien corresponde ejecutar cada acción y que tipo de responsabilidad se asume por ella. Para lo cual se desarrolla la matriz de asignación de responsabilidades.

### 3.5. MATRIZ ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

La ejecución de todo proyecto se lleva a cabo a través de un conjunto de actividades de diversa índole que para el caso del proyecto diseño del sistema de control interno fueron identificadas en el punto anterior. Estas actividades pueden ser claramente definidas siguiendo criterio que tengan en cuenta su naturaleza. En consecuencia se elaborará la matriz asignación de responsables (Vease Tabla N° 8).

**TABLA N° 8**  
**MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES**

UNIDADES EJECUTORAS ACTIVIDADES	DIRECT. PROYEC.	AREA FINANC. CONT.	AREA ADMINIS- TRATIVA	ASESO- RIA LEGAL	ENTIDADES		
					ALCALDIA	FUNCIO- NARIOS	COMUNIDAD
<b>I. PRODUCTIVAS</b>							
* Diagnóstico	1,4,11,3	5,9,2,8,1	5,9,2,8,1		6, 5	6	
* Levantamiento Procedimiento	11,4	1,4,8,9, 11	1,4,8,9,11		11	5,7,1	
* Establecimiento de controles	11,4	7,4,11	7,4,11		5, 8, 7, 9	7	7
* Establecimiento de nuevos procedimientos.	1,4	11,1	11,1	10	7	7,5,11,2	7, 2
* Evaluación	4,11,1	4,5,8,9,11,1	4,5,8,9,11,1		7, 11, 5		7
* Elaboración manual	1,4	2,5,1,4	2,5,1,4	10			
<b>II. AUXILIARES</b>							
* Instrucción y motivación	1,11	3,2,1, 11	3,2,1,11				
* Publicación	4			10	5	7	7
<b>III. ORGANIZATIVAS</b>							
* Estudios de Factibilidad	1,4,9	5,8	5,8				
* Constitución de la Sociedad	1,4,5			10			
* Elaboración de Estatutos	11			5,10			
* Diseño Estructura Organizativa	1,4,11		5,3,2				

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES SEGUN ESQUEMA O MODELO DEL CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO REGIONAL "CINDER"

<b>CODIGO</b>	<b>TIPO DE RESPONSABILIDAD</b>
1	DE PLANIFICACION
2	DE PROGRAMACION
3	DE ORGANIZACION
4	DE DIRECCION
5	DE EJECUCION
6	DE ENVIO DE INFORMACION
7	DE SUPERVISION
8	DE EVALUACION
9	DE CONTROL
10	DE ASESORIA
11	DE COORDINACION

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a disminuir los conflictos que pueden surgir entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del proyecto, "diseño de un sistema de control interno aplicable a los municipios del Departamento del Atlántico", al evitar esfuerzos innecesarios que ocasionan la incorrecta utilización de los recursos disponibles.

Fundamentalmente con la matriz asignación de responsabilidades se pretende distribuir equitativamente las tareas ocasionadas con la ejecución del proyecto.

Para ello se identifican todas las unidades que integran la organización ejecutora, clasificando las actividades en 3 categorías: productivas, auxiliares y organizativas.

- Productivas: Son aquellas que contribuyen a materializar el producto en su fase de ejecución o de operación.

- Auxiliares: que faciliten llevar a cabo las actividades productivas.

- Organizativas: Relacionadas con la estructura operacional y organizacional de la entidad como son:

Estudio de Factibilidad.

La constitución legal de la sociedad.

Elaboración de Estatutos

Diseño Estructura Organizativa

Como podemos observar las actividades en especial las productivas son realizadas en forma compartida por los diferentes actores que en ella intervienen.

Para concluir las bases del modelo administrativo y quedar en condiciones para el posterior desarrollo del mismo, en el siguiente punto se selecciona el tipo de estructura organizativa más apropiada.

### **3.6. SELECCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En el proyecto "Diseño del Sistema de Control Interno" se justifica la adopción de una organización matricial que "es quella" que utiliza un sistema de mando múltiple y que incluye no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionados y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacional" <sup>10</sup> teniendo en cuenta las siguientes razones:

\* Presencia de un doble foco de atención, ya que la estructura del proyecto forma parte de una sociedad de Gerentes Sociales que como tal cuenta con una organización que nos brinda un apoyo especializado, pero además conserva los elementos de coordinación y dirección que orientan las acciones de manera eficiente y eficaz, es decir predomina la forma organizativa de la sociedad de Gerente Sociales y al mismo tiempo aparece una forma secundaria de organización por proyectos que presenta requerimiento de tiempo, costo y beneficios muy precisos, para lo cual se necesita una coordinación y dirección que planifique, organice y controle el trabajo, por supuesto obteniendo los recursos (asesorías, tecnologías) de la propia sociedad.

\* Necesidad de alta capacidad para procesar información. Debido a que se debe ir procesando la información en la medida en que se vayan desarrollando las actividades y

10. DAVIS, Stanley M. y LAWRENCE, Paul R. 1987. Organizaciones matriciales Fondo Educativo Interamericano, S.A. p. 3

tareas previstas, además por la necesaria interrelación entre las personas que llevan a cabo las actividades, debido a que las tareas están bastante relacionadas, lo que ocasiona una fuerte presión por compartir gran cantidad de información.

\* Por la necesidad de compartir recursos escasos, es decir durante la ejecución del proyecto, se hará un uso racional de los recursos sobre todo del potencial humano de manera que se disminuyan los costos y se aumente la eficiencia.

De esta manera quedan establecidas las bases del modelo de ejecución que se desarrollarán en el siguiente capítulo .

#### **4. DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EJECUCION**

El desarrollo del modelo administrativo para la ejecución del proyecto "Diseño del sistema de Control Interno aplicable a los municipios del Atlántico", se basa en las orientaciones y definiciones establecidas en el capítulo anterior, referidos a los supuestos, políticas, acciones, asignación de responsabilidades del proyecto y estructura organizativa seleccionada. El desarrollo de esta modelo se lleva a cabo mediante el uso de las técnicas de planificación de manera que se desarrollen acciones no repetitivas, con horizontes de tiempo preestablecidos en términos de tiempo, costo y calidad.

##### **4.1. PLANIFICACION OPERATIVA**

La planificación operativa es la planificación de la ejecución física de manera que asegura que todas las actividades del proyecto se realizan con la secuencia técnica requerida, en el momento oportuno y a un costo preestablecido. En tal sentido se recomienda programar siguiendo los siguientes pasos:

##### **Listar todas las actividades identificadas.**

###### ACTIVIDADES

###### A. Instrucción y motivación

- Personal directivo
- Personal operativo
- Aplicación de encuestas al personal (vease Anexo N° 5)

## B. Diagnóstico

- Entrevistas
- Examen de documentos
- Comprobación de Datos
- Definición de misión, objetivos, políticas y planes
- Estructura organizativa
- Análisis de las encuestas al personal.

## C. Levantamiento de procedimientos

- Conformación de los grupos de apoyo
- Instrucción sobre el levantamiento de procesos
- Levantamiento de procesos
- Comprobación y verificación de procedimientos.

## D. Revisión de procedimientos y establecimientos de controles

- Racionalización de trámites
- Establecimiento de nuevos controles
- Modificar funciones y equilibrar cargas de trabajo.

## E. Elaboración de nuevos procedimientos

- Recoger sugerencias justificadas para hacer la modificación
- Redactar nuevos procedimientos
- Elaborar diagrama de flujo de cada procedimiento.

## F. Evaluación del Control Interno

## G. Elaboración del Manual de Control Interno

- Publicación del manual
-

SUB - UÑIDAD O PASOS	Tp
1. Instrucción y motivación	1
2. Diagnóstico	3
3. Levantamiento de procedimientos	4
4. Revisión de procedimientos y establecimiento de controles	3
5. Elaboración de nuevos procedimientos	2
6. Evaluación del Control Interno	2
7. Elaboración del Manual de Control Interno y Publicación	1

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES DEL PROYECTO

Tp = Tiempo probable en semanas

### ELABORACION DEL CRONOGRAMA DE EJECUCION FISICA DEL PROYECTO CON TECNICAS DE BARRAS

TIEMPO CRONOGRAMA ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Instrucción y motivación - Personal directivo - Personal operativo - Aplicación de encuestas al personal.																	Director del proyecto. Alcalde
2. Diagnóstico - Entrevistas - Examen de documentos - Comprobación de datos. - Definición de misión, objetivos, políticas, planes. - Estructura organizativa																	Director del proyecto.
3. Levantamiento de procedimientos - Conformación de los grupos de apoyo. - Instrucción sobre levantamiento de procesos. - Levantamiento de procesos - Comprobación y verificación de procedimientos.																	Coordinadores y grupos de apoyo
4. Revisión de proced. y establecim. de controles. - Racionalización - Establecimiento de nuevos controles. - Modificar funciones y equilibrar cargas de trabajo.																	Coordinadores y grupos de apoyo
5. Elaboración de nuevos procedimientos. - Recoger sugerencias para hacer modificaciones. - Redactar nuevos procedimientos. - Elaborar diagramas flujo de cada procedimiento																	Coordinadores y grupos de apoyo, usuarios
6. Evaluación del Control Interno																	Coordinadores, auditoria int.
7. Elaboración del Manual de Control Interno - Publicación del manual.																	Coordinadores

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES DEL PROYECTO

#### **4.2. PLANIFICACION FINANCIERA**

Para la planificación financiera se estimaron los costos de realización de las diferentes actividades y el flujo de caja, utilizando el presupuesto de Ingresos y Gastos que para tal fin fué elaborado, así se preveen las asignaciones a las diferentes partidas presupuestarias, previendo los pagos para cancelar las obligaciones contraídas durante el proceso de ejecución, además de arrojar al final del período establecido para su ejecución (4 meses) un margen de utilidad del 16.9% sobre ventas.

A continuación presentamos el presupuesto de gastos, base para la planificación financiera.

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES  
4 MESES**

<b>1. Gastos Preoperativos</b>			\$ 1.300.000,00
Estudios de factibilidad	1.000.000		
Constitución y legalización de la sociedad	150.000		
Promoción y Mercadeo	150.000		
<b>2. Gastos Operativos</b>			\$ 10.104.000,00
Costos Profesionales		8.384.000	
Director del proyecto	2.400.000		
Administrador de Empresas	2.400.000		
Contador Público	2.400.000		
Asistente de sistemas	400.000		
Asesoría legal	600.000		
Carga prestacional y aportes parafiscales (46%)	184.000		
Gastos directos		1.720.000	
Alquiler de oficina	200.000		
Uso de computador	600.000		
Papelería y útiles	120.000		
Transporte	400.000		
Costos capacitación	400.000		
<b>Total Gastos Operativos y Preoperativos</b>			<b>11.404.000</b>
<b>3. Gastos Indirectos</b>		2.304.064	2.304.064
Imprevistos (5%)	570.200		
Gastos Admon. (6%)	718.452		
Gastos Legaliz. (8%)	1.015.412		
Total Gastos Generales			13.708.064
Excedente			2.791.936
Valor del Proyecto			\$ 16.500.000,00

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
ASIGNACION DE GASTOS POR ACTIVIDAD  
4 MESES**

<b>1. Instrucción y Motivación</b>			<b>\$969.000</b>
Costos profesionales		486.500	
Director del proyecto	150.000		
Coordinadores	300.000		
Asistente sistema	25.000		
Carga Prestacional	11.500		
	<hr/>		
Costos directos		482.500	
Alquiler oficina	12.500		
Uso computador	37.500		
Papelería y útiles	7.500		
Transporte	25.000		
Costo capacitación	400.000		
	<hr/>		
<b>2. Diagnóstico</b>			<b>1.707.000</b>
Costos profesionales		1.459.500	
Director proyecto	450.000		
Coordinadores	900.000		
Asistente sistema	75.000		
Carga Prestacional	34.500		
	<hr/>		
Costos directos		247.500	
Alquiler oficina	37.500		
Uso computador	112.500		
Papelería y útiles	22.500		
Transporte	75.000		
	<hr/>		
<b>3. Levantamiento de procedimientos</b>			<b>2.276.000</b>
Costos profesionales		1.946.000	
Director	600.000		
Coordinadores	1.200.000		
Asistente sistema	100.000		
Carga Prestacional	46.000		
	<hr/>		
Costos directos		330.000	
Alquiler oficina	50.000		
Uso computador	150.000		
Papelería y útiles	30.000		
Transporte	100.000		
	<hr/>		
<b>4. Establecimiento de controles</b>			<b>1.707.000</b>
Costos profesionales		1.459.500	
Director	450.000		
Coordinadores	900.000		
Asistente sistemas	150.000		
Carga Prestacional	34.500		

Costos directos		247.500
Alquiler oficina	37.500	
Uso computador	112.500	
Papelería y útiles	22.500	
Transporte	75.000	

**5. Establecimiento de nuevos procedimientos**

Costos profesionales		1.459.500	<b>1.707.000</b>
Director	450.000		
Coordinadores	900.000		
Asistente de sistema	75.000		
Carga Prestacional	34.500		

Costos directos		247.500
Alquiler oficina	37.500	
Uso computador	112.500	
Papelería y útiles	22.500	
Transporte	75.000	

**6. Evaluación del control**

Costos profesionales		486.500	<b>569.000</b>
Director	150.000		
Coordinadores	300.000		
Asistente sistemas	25.000		
Carga Prestacional	11.500		

Costos directos		82.500
Alquiler oficina	12.500	
Uso computador	37.500	
Papelería y útiles	7.500	
Transporte	25.000	

**7. Elaboración manual y publicación**

Costos profesionales		486.500	<b>569.000</b>
Director	150.000		
Coordinadores	300.000		
Asistente sistemas	25.000		
Carga Prestacional	11.500		

Costos directos		82.500
Alquiler oficina	12.500	
Uso computador	37.500	
Papelería y útiles	7.500	
Transporte	25.000	

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**FLUJO DE CAJA**  
**4 MESES.**

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
<b>INGRESOS</b>					
Vta servicios	0	8.250.000	0	3.300.000	4.950.000
<b>EGRESOS</b>					
<b>Gastos preoper.</b>					
Estudios factib.	1.000.000				
Const.y Leg.Soc.	150.000				
Promoción y mercadeo	150.000				
<b>GASTOS</b>					
<b>OPERATIVOS</b>					
Instr. y Motivación		969.000			
Diagnóstico		1.707.000			
Levant. procedimiento			2.276.000		
Establ. controles				1.707.000	
Establ. nuevos proc.				569.000	1.138.000
Evaluac. del control					569.000
Elabor. manual y publ.					569.000
Asesoría legal		150.000	150.000	150.000	150.000
<b>Gtos Indirectos</b>					
Indir. Administración		179.613	179.613	179.613	179.613
Legalización		253.853	253.853	253.853	253.853
Imprevistos		142.550	142.550	142.550	142.550
<b>Total Gastos</b>	1.300.000	3.402.016	3.002.016	3.002.016	3.002.016
<b>Flujo Neto Caja</b>	(1.300.000)	4.847.984	(3.002.016)	297.984	1.947.984
<b>Saldo Anterior Caja</b>	0	(1.300.000)	3.547.984	545.968	843.952
<b>Saldo Final Caja</b>	(1.300.000)	3.547.984	545.968	843.952	2.791.936

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO****ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS****4 MESES**

Ingresos por servicios		16.500.000
Menos: Gastos preoperativos y operativos		<u>11.404.000</u>
Utilidad bruta		\$5.096.000
Menos: Gastos no operativos		2.304.064
Administración	570.200	
Imprevistos	718.452	
Legalización	<u>1.015.412</u>	
Unidad Neta		\$ 2.791.936

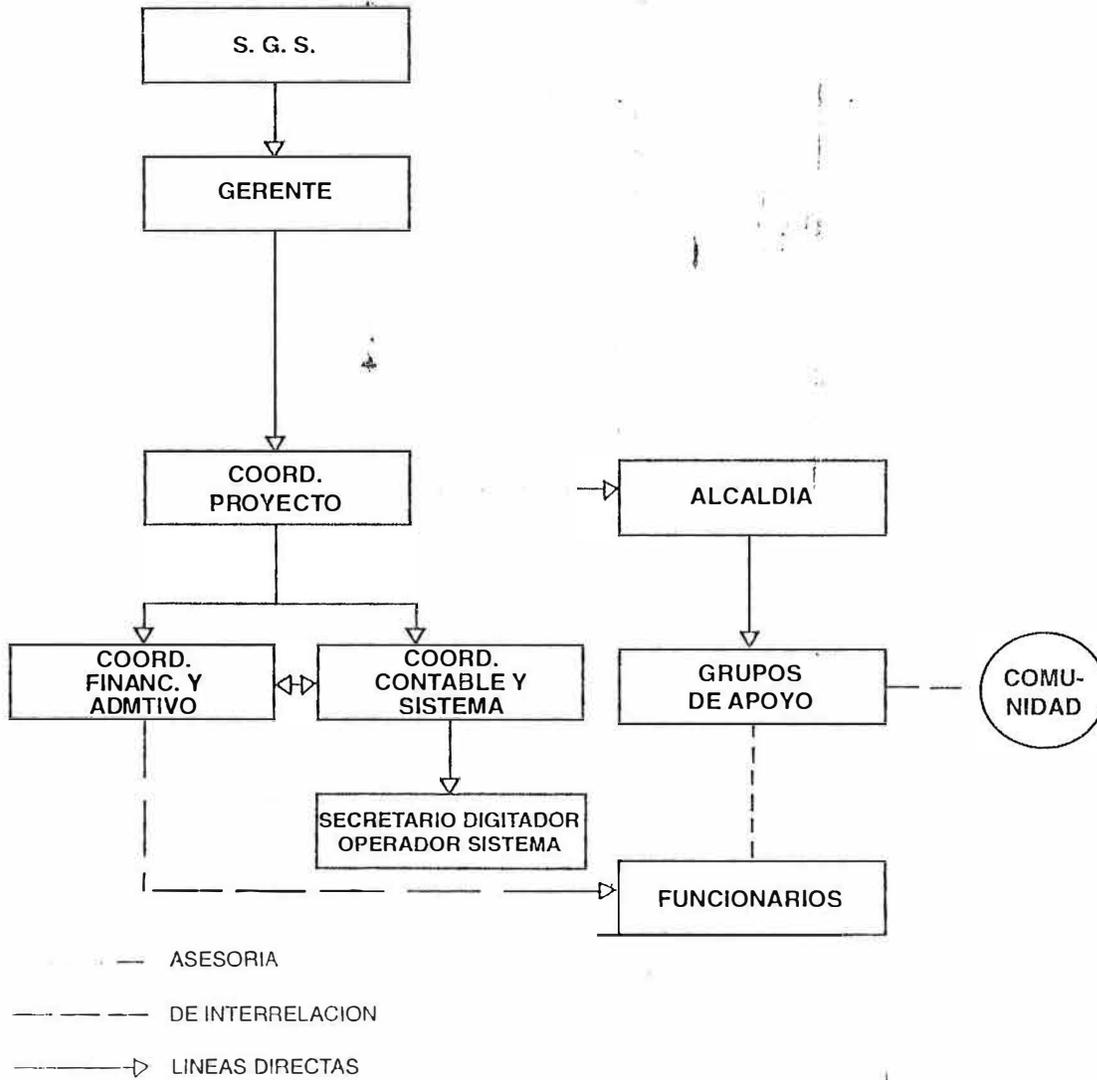
### **4.3. PLANIFICACION ORGANIZATIVA**

Para la realización de las actividades operativas del proyecto, se requiere la organización de una estructura capaz de armonizar éstas actividades, utilizando el recurso disponible en el tiempo programado, garantizando así el logro de los objetivos del proyecto.

Para mayor comprensión de ésta organización, se presenta a continuación la estructura analítica del proyecto (E.A.P.), en la cual se muestra la interrelación de los coordinadores del proyecto y los grupos de apoyo.

**4.3.1. Estructura Analítica del Proyecto.(E.A.P).** Se muestra la relación de los coordinadores del proyecto con la entidad, funcionarios y comunidad, para su ejecución. El proyecto contará con una dirección y una coordinación que tienen un mismo nivel de autoridad, pero con funciones específicas. Se conformarán grupos de apoyo con funcionarios a nivel del personal directivo y operativo que tengan el conocimiento específico de las operaciones, tareas y funcionamiento; además del deseo de superación e interés. No obstante se conservará la línea de dirección de la entidad, manteniendo una permanente integración funcional de modo que no se pierda el modelo administrativo gerencial propuesto, sosteniendo la participación como elemento primordial de la dinámica del desarrollo organizacional.

## ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROYECTO



**4.3.2 Base Legal.** La base legal del proyecto "Diseño del sistema de control interno en los municipios del departamento del Atlántico" se fundamenta y ampara por los estatutos de constitución que le dan vida y existencia jurídica a la Sociedad de Gerentes Sociales Ltda., esta sociedad se encuentra en proceso de legalización y tendrá como objeto principal las siguientes actividades :

1. Presentar, ejecutar y/o administrar proyectos de Gerencia Social.
2. Ejecutar proyectos relacionados con actividades de desarrollo social.
3. Todas aquellas actividades conexas y afines a los programas y proyectos públicos y privados sobre desarrollo social.
4. Realizar todas aquellas actividades actos y contratos para la consecución de su objeto social.

La sociedad será un ente jurídico con ánimo de lucro y se encargará de promover y ejecutar directamente los proyectos que mediante ella se quieran llevar a cabo, ofreciendo la asesoría y el concurso de todos los profesionales inscritos en ella.

Esta sociedad será registrada en la Cámara de Comercio bajo la denominación de Sociedad de Gerentes Sociales Ltda., está compuesta inicialmente de ocho socios con un capital suscrito de millón doscientos mil pesos (\$1.200.000.00) representado en mil doscientas cuotas.

No se anexa la constitución de la sociedad debido a que apenas se encuentra en poder del Notario Tercero del Circulo de Barranquilla Doctor Antonio Luis Naranjo. Una vez se legalice esta sociedad, se anexará al presente proyecto.

#### **4.4. PLANIFICACION GERENCIAL**

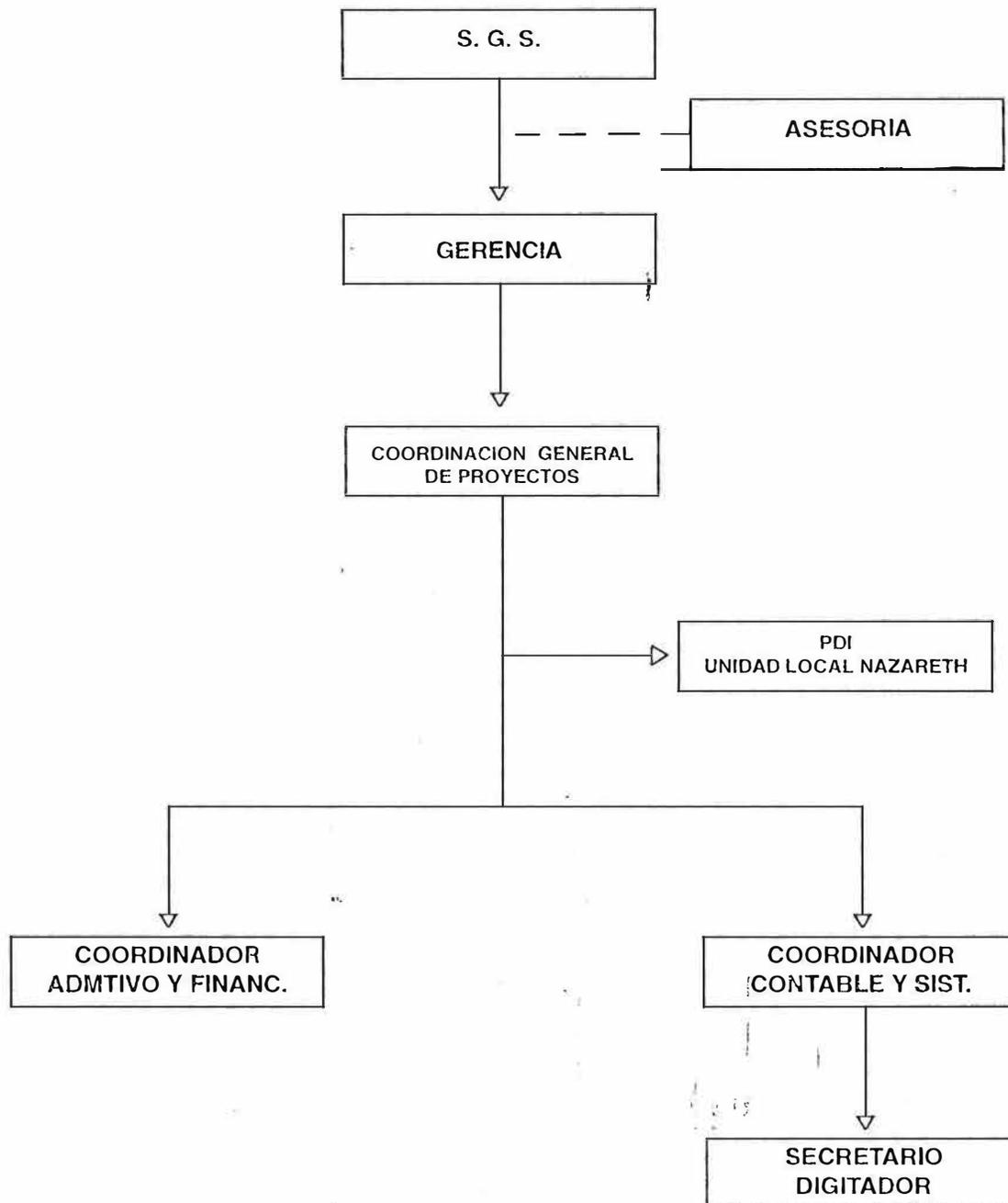
Luego de considerar la E.A.P. se desarrolla la planificación gerencial al interior del proyecto, con el fin de lograr en forma organizada y lógica la ejecución de las acciones propias del diseño de Control Interno, por lo tanto se consideran factores como:

- \* Estructura organizativa.
- \* Cargos y funciones.
- \* Normas de desempeño, que complementan la estructura organizativa y la planificación gerencial.

**4.4.1. Estructura Organizativa.** Se considera el modelo matricial organizativo a través del cual se ejecutará el proyecto de Control Interno. Para ello se acogió la propuesta de la creación de la Sociedad de Gerentes Sociales, que será la organización matriz desde donde, a través de una gerencia y una coordinación general, se promocionarán y administrarán los diferentes proyectos que así lo deseen. Así las cosas se desarrollará el proyecto de Control Interno mediante las coordinaciones por áreas, de la siguiente manera: una coordinación por el área administrativa y financiera y otra por el área contable y de sistemas.

Estas coordinaciones en el mismo nivel de autoridad, pero con responsabilidades delegadas mantendrán la integración del trabajo con los grupos de apoyo conformados por funcionarios del municipio, de la misma manera se cuenta con el apoyo de asesorías especializadas a nivel de la sociedad.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO



**4.4.2. Cargos y Funciones.** Los cargos son unidades que deben asegurar una determinada competencia para el cumplimiento de las funciones, por ello se debe asignar a los cargos personas con calificaciones técnicas y profesionales requeridas para la ejecución de las tareas, responsabilizándolas por la obligación de alcanzar los objetivos operacionales e institucionales. En este proyecto contempla los siguientes cargos:

\* COORDINADOR AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Reporta a: Director del proyecto.

Reportan al cargo: funcionarios a cargo.

Requisitos del cargo:

Profesión en administración de empresas, ingeniería industrial, contador y profesiones afines. Experiencia relacionada con las funciones del cargo.

Responsabilidades: Manejar eficientemente los recursos disponibles para el desarrollo del cargo. Lograr que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo planeado.

Funciones:

- Recomendar la reubicación del recurso humano en los cargos requeridos de acuerdo a su idoneidad.
- Sugerir y diseñar la aplicación de las etapas administrativas de planeación, organización, dirección y control a la entidad.
- Planear y coordinar el trabajo con los grupos de apoyo a su cargo en el levantamiento de procesos en las áreas de su competencia.
- Recolectar los procedimientos que se hayan levantado, hacer la verificación de las mismas, diseño o rediseño de éstos.
- Diseñar las estrategias para selección de personal y acceso de los funcionarios a la carrera administrativa.
- Diseñar cuestionarios de Control Interno.
- Diseño de formatos para entrevistas al personal.

\* COORDINADOR CONTABLE Y DE SISTEMAS

Reporta a: Director del proyecto.

Reportan al cargo: funcionarios a cargo.

Requisitos del cargo: Profesional en contaduría pública, administración de empresas, economía y/o profesiones afines con experiencia en administración pública.

Responsabilidades: Cumplir con la planeación prevista para realización del proyecto, además responder por el manejo de la contabilidad del proyecto.

Funciones:

- Planear y coordinar las labores del área a su cargo.
- Coordinador el trabajo de los grupos de apoyo a su cargo en levantamientos de procedimientos.
- Recolectar datos y documentos relativos a los procedimientos.
- Establecer controles en las áreas pertinentes.
- Diseñar cuestionarios de Control Interno.
- Coordinar la elaboración de la información recolectada en cada actividad.
- Manejar los flujos de caja al interior del proyecto

\* Coordinador General de Proyectos.

Reporta a: Gerencia

Reportan al cargo: Coordinadores de las áreas funcionales.

Responsabilidades: Cumplir con el objetivo trazado en el proyecto de manera eficaz y eficiente.

Funciones del Cargo:

- Mantener un buen nivel de comunicación en las áreas del proyecto.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del proyecto.
- Desarrollar estrategias que permitan maximizar el recurso disponible al menor costo.
- Coordinar la distribución de dichos recursos.

**4.4.3 Normas Operativas.** Son pautas que sirven para orientar la toma de decisiones en la realización de los procesos del proyecto, manteniendo dentro de ciertos rangos el comportamiento y la configuración real del proyecto, a continuación se describen las siguientes normas operativas:

a) Las decisiones de manejo y ejecución de las acciones que soportan el proyecto deben ser sometidas a la aceptación y aprobación del director antes de ejecutarse por parte de los grupos operativos.

b) En caso de que existían retrasos o alteraciones del cronograma preestablecido para cada área estos deben ser consultados y justificados ante el director del proyecto, para que tome los correctivos necesarios.

c) Cada una de las acciones deben necesariamente obedecer a los procedimientos preestablecidos para la puerta en marcha del proyecto.

d) Es responsabilidad de cada miembro cualquier suceso ocurrido en su área de trabajo o labor, por lo tanto debe asumir en forma inmediata el control de todo lo que acontece en dicha área.

e) Cada miembro al que se le asigna un área específico, tiene que convertirse en administrador, líder y responsable de todo lo que concierne a ella, es decir debe manejar las etapas administrativas, o sea que debe planear, organizar, dirigir y controlar todas las acciones, haciendo seguimiento y retroalimentación en forma adecuada y oportuna.

**4.4.4. Normas de Desempeño.** Dentro de la estructura gerencial deben definirse también las pautas que orienten las acciones de los ejecutivos del proyecto, referidas a un conjunto de resultados esperados así:

a) Todas las acciones ejecutadas por los coordinadores de cada área, deben obedecer a un marco de justicia, equidad, respecto, seriedad y honestidad.

- b) Es responsabilidad del director del proyecto, la disciplina y puntualidad en el cumplimiento de las tareas y metas.
- c) El desempeño de cada miembro dentro del proyecto debe obedecer el seguimiento de las funciones que debe cumplir su área, y los procedimientos preestablecidos para el proyecto.
- d) Durante la ejecución de las tareas y metas propuestas para cada una de las áreas, ningún miembro del grupo podrá interferir o repetir acciones asignadas a otras áreas.
- e) El desempeño individual de cada miembro debe ser ejemplo para todos.

## 5. CONCLUSIONES

El proyecto "Diseño del sistema de control interno aplicado a los municipios del Departamento del Atlántico" muestra todos los mecanismos necesarios para hacerlo viable. En este trabajo se recogieron conceptos gerenciales modernos para aplicarlos a la administración pública. Hacen de él una herramienta fundamental para los alcaldes y funcionarios públicos encargados de salvaguardar los activos de los municipios.

Este proyecto tuvo su origen en la necesidad de implementar el Control Interno por mandato legal (Ley 87 de 1993) y como soporte de la organización para cumplir con los objetivos planeados y poder generar rentabilidad social.

Para ejecutar este proyecto se planearon ciertas fases que recopilan el orden cronológico del proyecto, como son inducción y motivación, diagnóstico, levantamiento y estudio de procedimientos, elaboración de nuevos procedimientos, instalación e implementación, evaluación y elaboración del manual de control interno y la publicación de los procedimientos y capacitación de los mismos. Se hizo un estudio de mercado mediante el cual se determinaron los municipios objetos del proyecto, también se hizo un estudio técnico para determinar tamaño, localización y recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto.

Se analizó la viabilidad del modelo administrativo, se identificaron los actores sociales con las diferentes áreas de interés del proyecto para determinar el tipo de impacto de cada uno de ellos.

También se identificó el escenario del proyecto para determinar la posición que podía asumir cada actor, al observar el comportamiento de los actores se identificaron las fortalezas del proyecto, se diseñó con bases del modelo de ejecución donde se verificaron herramientas gerenciales y modelos administrativos como la gerencia y planeación estratégica, calidad total, gerencia de servicio y reingeniería, que dieron origen a definir modelos metodológicos basados en la necesidad, la factibilidad y viabilidad del proyecto, soportados por las normas y leyes creadas para él.

En el proyecto se definieron claramente las políticas de ejecución con las cuales se efectuará sin contratiempo alguno, se le asignaron los costos a cada actividad, así como su duración en semanas, también se asignó la responsabilidad a cada una de las unidades ejecutoras, se seleccionó la estructura matricial como estructura organizativa del proyecto. Se desarrolló el modelo administrativo para la ejecución mediante la planificación operativa, planificación financiera, planificación organizativa con su estructura analítica, planificación gerencial con su estructura organizativa, cargos y funciones, normas operativas y de desempeño.

Todas estas variables hacen que el proyecto cumpla con los requisitos fundamentales para ser llevado a cabo en forma exitosa y poder ampliar el campo de acción a otros municipios con las mismas necesidades de implementación del control interno. Cuando la Contraloría Departamental evalúe los sistemas de control interno en los municipios, este proyecto será primordial para estos entes territoriales.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Editorial Legis. Santafé de Bogotá, 1985.
- BANGUERO, Harold y QUINTERO, Victor M. Los Proyectos sociales II. Cali, Dic. 1991.
- BELTRAN P., Luis C. Manuales de Control Interno para los organismos del Estado. Santafé de Bogotá, 1994.
- CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.
- CHAMPY, James y HAMMER, Michael. Reingenieria. Editorial Norma, Santafé de Bogotá, 1994.
- CHARRY R., Jorge. Hacia una nueva cultura del control interno en las entidades del estado. Santafé de Bogotá, 1994.
- CHARRY R., Jorge. Gerencia del Control Interno. Medellín-Colombia, 1995.
- DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá, Editorial Legis, 1988.
- DAVIS, Stanley M. y LAWRENCE, Paul R. 1987 1. Organizaciones matriciales Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- DRUCKER, Peter. La Sociedad Postcapitalista, Editorial Norma, Santafé de Bogotá, 1994.
- EL SALTO SOCIAL. El Espectador. Suplemento especial. Santafé de Bogotá, 1994.
- ESAP. Administración y Desarrollo. Santafé de Bogotá, Diciembre 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el Control Total de Calidad? Editorial Norma, Santafé de Bogotá, 1994.
- LEY 87 DE NOVIEMBRE 29 DE 1993.
- LEY 42 DEL 26 DE ENERO DE 1993.

LEY 190 DE 1995. ESTATUTO ANTICORRUPCION.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Consejería para la Modernización del Estado. Directiva Presidencial, No. 02 del 5 de abril de 1994.

SAMPER P., Ernesto. 100 Días del Salto Social, Departamento Publicación, Presidencia de la República, Noviembre 1994, ps. 23 a 29.

**ANEXO N° 1****CONTROL FISCAL INTERNO  
NORMAS PARA SU EJERCICIO EN LAS  
ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL ESTADO.****LEY NUMERO 87 DE 1993  
(Noviembre 29)**

"Por el cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

**EL CONGRESO DE COLOMBIA****DECRETA****ARTICULO. 1o.- Definición del control interno.**

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como 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 mención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

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

PAR.- El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala

de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

### **ARTICULO 2o. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del sistema de control interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

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

### **ARTICULO 3o. CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO**

Son características del control interno las siguientes:

- a) El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad;
- b) Corresponde a la máxima autoridad de organismo o entidad, la responsabilidad de

establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización;

c) en cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad:

d) La unidad de control interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo, y

e) Todas las transacciones de la entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

#### **ARTICULO 4o. ELEMENTOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;

b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;

c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;

d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;

e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;

f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;

g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;

h) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;

i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;

j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;

k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos

y demás personal de la entidad, y

l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

#### **ARTICULO 5o. CAMPO DE APLICACION.**

La presente Ley se aplicará a todos los organismos y entidades de las ramas del poder público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del estado, en la sociedad de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

#### **ARTICULO 6o. RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

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

#### **ARTICULO 7o. CONTRATACION DEL SERVICIO DE CONTROL INTERNO CON EMPRESAS PRIVADAS.**

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

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

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

PAR.- En las empresas de servicios públicos domiciliarios del Distrito Capital, en donde se

suprimió el control fiscal ejercido por las revisorías, el personal de las mismas tendrá prelación para ser reubicado sin solución de continuidad en el ejercicio de control interno de las respectivas empresas, no pudiéndose alegar inhabilidad para estos efectos.

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

#### **ARTICULO 8o. EVALUACION Y CONTROL DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES.**

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

#### **ARTICULO 9o. DEFINICION DE LA UNIDAD U OFICINA DE COORDINACION DEL CONTROL INTERNO.**

Es uno de los componentes del sistema de control interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

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

#### **ARTICULO 10o. JEFE DE LA UNIDAD U OFICINA DE COORDINACION DEL CONTROL INTERNO.**

Para la verificación y evaluación permanente del sistema de control interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los

términos de la presente ley.

**ARTICULO 11o. DESIGNACION DEL JEFE DE LA UNIDAD U OFICINA DE COORDINACION DEL CONTROL:**

El asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado por el representante legal o máximo directivo del organismo respectivo según sea su competencia y de acuerdo con lo establecido en las disposiciones propias de cada entidad.

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

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

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

**ARTICULO. 12. - FUNCIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS.**

Serán funciones del asesor, coordinador, auditor interno, o similar las siguientes:

- a) Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno;
- b) Verificar que el sistema de control interno éste 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 en cargados 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 devolución de la entidad;

e) Velar por el cumplimiento de la 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 permanente informados a los directivos acerca del estado de 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, y

l) Las demás que le asignen el jefe del organismo o entidad de acuerdo con el carácter de sus funciones.

PAR. - 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.

### **ARTICULO 13o. COMITE DE COORDINACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

Los organismos y entidades a que se refiere el artículo quinto de la presente ley, deberán establecer al más alto nivel jerárquico un comité de coordinación del sistema de control interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.

### **ARTICULO 14o. INFORME DE LOS FUNCIONARIOS DEL CONTROL INTERNO.**

Los informes de los funcionarios del control interno tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades

pertinentes así lo soliciten.

#### **ARTICULO 15o. TERMINO DE APLICACION**

Para los efectos de lo dispuesto en la presente ley los directivos de las entidades públicas tendrán un plazo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la presente ley, para determinar, implantar y complementar el sistema de control interno en sus respectivos organismos o entidades. En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales, este plazo será de doce (12) meses.

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

#### **ARTICULO 16o. VIGENCIA**

La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

Publíquese y ejecútese.

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

**ANEXO N° 2**

**LEY N° 42 DEL 26 DE ENERO DE 1993**  
**"SOBRE LA ORGANIZACION DEL SISTEMA**  
**DE CONTROL FISCAL FINANCIERO Y LOS ORGANISMOS**  
**QUE LO EJERCEN"**

**EL CONGRESO DE COLOMBIA**

**DECRETA**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTICULO 1o.** La presente ley comprende el conjunto de preceptos que regulan los principios, sistemas y procedimientos de control fiscal financiero: de los organismos que lo ejercen en los niveles nacional, departamental y municipal, y de los procedimientos jurídicos aplicables.

**ARTICULO 2o.** Son sujetos del control fiscal los órganos que integran las ramas legislativa y judicial, los órganos autónomos e independientes como los de control y electorales, los organismos que hacen parte de la estructura de la administración nacional y demás entidades nacionales, los organismos creados por la Constitución Nacional y la ley que tienen régimen especial, las sociedades de economía mixta, las empresas industriales y comerciales del Estado, los particulares que manejen fondos o bienes del Estado, las personas jurídicas y cualquier otro tipo de organización o sociedad que manejen recursos del Estado en lo relacionado con estos y el Banco de la República.

Se entiende por administración nacional, para efectos de la presente ley, las entidades enumeradas en este artículo.

Parágrafo. Los resultados de la vigilancia fiscal del Banco de la República serán enviados al Presidente de la República, para el ejercicio de la atribución que se le confiere en el inciso final del artículo 372 de la Constitución Nacional. Sin perjuicio de lo que establezca la ley orgánica del Banco de la República.

**ARTICULO 3o.** Son sujetos del control fiscal en el orden territorial los organismos que integran la estructura de la organización departamental y municipal y las entidades de este orden enumeradas en el artículo anterior.

Para efectos de la presente ley se entiende por administración territorial las entidades a que hace referencia este artículo.

**ARTICULO 4o.** El control fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles.

Este será ejercido en forma posterior y selectiva por la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales y municipales, los auditores, las auditorías y las revisorías fiscales de las empresas públicas municipales, conforme a los procedimientos, sistemas y principios que se establecen en la presente ley.

**ARTICULO 5o.** Para efecto del artículo 267 de la Constitución Nacional se entiende por control posterior la vigilancia de las actividades, operaciones y procesos ejecutados por los sujetos de control y de los resultados obtenidos por los mismos. Por control selectivo se entiende la elección mediante un procedimiento técnico de una muestra representativa de recursos, cuentas, operaciones o actividades para obtener conclusiones sobre el universo respectivo en el desarrollo del control fiscal.

Para el ejercicio del control posterior y selectivo las contralorías podrán realizar las diligencias que consideren pertinentes.

**ARTICULO 6o.** Las disposiciones de la presente ley y las que sean dictadas por el Contralor General de la República, en ejercicio de las facultades ejercidas por el artículo 268 numeral 12 de la Constitución Nacional, primarán en materia de control fiscal sobre las que puedan dictar otras autoridades.

**ARTICULO 7o.** La vigencia de la gestión fiscal que adelantan los organismos de control fiscal es autónoma y se ejerce de manera independiente sobre cualquier otra forma de inspección y vigilancia administrativa.

**TITULO I**  
**DEL CONTROL FISCAL: SUS PRINCIPIOS SISTEMAS**  
**Y PROCEDIMIENTOS TECNICOS'**

**CAPITULO I**  
**PRINCIPIO Y SISTEMAS**

**ARTICULO 8o.** La vigilancia de la gestión fiscal del Estado se fundamenta en la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales, de tal manera que permita determinar en la administración, en un período determinado, que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar sus resultados; que en igualdad de condiciones de calidad los bienes y servicios se obtengan al menor costo; que sus resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos y metas. Así mismo, que permita identificar los receptores de la acción económica y analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales y entre entidades territoriales y cuantificar el impacto por el uso o deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente y evaluar la gestión de protección, conservación, uso y explotación de los mismos.

La vigencia de la gestión fiscal de los particulares se adelanta sobre el manejo de los recursos del Estado para verificar que estos cumplan con los objetivos previstos por la administración.

**ARTICULO 9o.** Para el ejercicio del control fiscal se podrán aplicar sistemas de control como el financiero, de legalidad, de gestión, de resultados, la revisión de cuentas y la evaluación del control interno, de acuerdo con lo previsto en los artículos siguientes.

**Parágrafo.** Otros sistemas de control que impliquen mayor tecnología, eficiencia y seguridad, podrán ser adoptados por la Contraloría General de la República, mediante reglamento especial.

**ARTICULO 10.** El control financiero es el examen que se realiza, con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones, que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el Contados General.

**ARTICULO 11.** El control de legalidad es la comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se hayan realizado conforme a las normas que le son aplicables.

**ARTICULO 12.** El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia que las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividad.

**ARTICULO 13.** El control de resultados es el examen que se realiza para establecer en que medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas, y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado.

**ARTICULO 14.** La revisión de cuentas es el estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables del erario durante un período determinado, con miras a establecer la economía, la eficacia, la eficiencia y la equidad de sus actuaciones.

**ARTICULO 15.** Para efecto de la presente ley se entiende por cuenta el informe acompañado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables del erario.

**ARTICULO 16.** El Contralor General de la República determinará las personas obligadas a rendir cuentas y prescribirá los métodos, formas y plazos para ello.

No obstante lo anterior cada entidad conformará una sola cuenta que será remitida por el jefe del organismo respectivo a la Contraloría General de la República.

**ARTICULO 17.** Si con posterioridad a la revisión de cuentas de los responsables del erario aparecieren pruebas de operaciones fraudulentas o irregulares relacionadas con ellas se levantará el fenecimiento y se iniciará el juicio fiscal.

**ARTICULO 18.** La evaluación del control interno es el análisis de los sistemas de control de las entidades sujetas a la vigilancia, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

El Contralor General de la República reglamentará los métodos y procedimientos para llevar a cabo esta evaluación.

**ARTICULO 19.** Los sistemas de control a que se hace referencia en los artículos anteriores podrán aplicarse en forma individual combinada o total. Igualmente se podrá recurrir a cualesquiera otro generalmente aceptado.

**ANEXO N° 3****Transcripción de los artículos de la Constitución Política  
de Colombia relacionados con el Control Interno.****DEFINICION DEL ESTADO COLOMBIANO**

**ARTICULO 1o.** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y en la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

**Responsabilidad y autoridad de los servidores públicos;  
del Estado y sus sanciones**

**ARTICULO 6o.** Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa y por omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones.

**ARTICULO 90.** El Estado responderá patrimonialmente por los daños antijurídicos que le sean imputables, causados por la acción y la omisión de las autoridades públicas. En el evento de ser condenado el Estado a la reparación patrimonial de uno de tales daños, que haya sido consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa de un agente suyo, aquel deberá repetir contra éste.

**ARTICULO 92.** Cualquier persona Natural o Jurídica podrá solicitar de la autoridad competente la aplicación de las sanciones penales o disciplinarias derivadas de las conducta de las autoridades públicas.

Derechos de petición, participación  
y control del ciudadano colombiano

**ARTICULO 23.** Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El Legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.

**ARTICULO 103.** Son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de sus soberanía: el voto, el plesbiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. La ley los reglamentará.

El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la Gestión pública que se establezcan.

**ARTICULO 270.** La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles de administración y sus resultados.

**ARTICULO 209.** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

**ARTICULO 269.** En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas

privadas colombianas.

La Contraloría General de la República  
y su Control Fiscal

**ARTICULO 267.** El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado. La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la Contraloría podrá ejercer un control posterior sobre las cuentas de cualquier entidad territorial. La Contraloría es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal. No tendrá funciones administrativas distintas de las inherentes a su propia organización.

**ANEXO N° 4****LEY 190 DE 1995  
ESTATUTO ANTICORRUPCION****B. Control Social**

**ARTICULO 48.** A partir de la vigencia de esta Ley todas las entidades públicas de la Rama Ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso, excepto los gobernadores y alcaldes a quienes en un todo se aplicará lo estipulado en la ley que reglamentó el artículo 259 de la Constitución Política referente a la institución del voto programático.

**ARTICULO 49.** Cada entidad pública, a través de la dependencia a que se refiere el artículo 53 de la presente Ley, tendrá una línea telefónica gratuita permanente a disposición de la ciudadanía para que a ella se reporte cualquier recomendación, denuncia o crítica relacionada con la función que desempeña o el servicio que presta. Trimestralmente la entidad presentará un informe a la Comisión Ciudadana de Lucha contra la Corrupción, sobre las principales quejas y reclamos, así como la solución que se dió a las mismas.

**ARTICULO 50.** El Fondo para la Participación Ciudadana en coordinación con la Comisión Ciudadana de Lucha contra la Corrupción, realizará estudios periódicos con el fin de consultar a la ciudadanía sobre las condiciones de las funciones que desempeñan o los servicios que prestan las entidades del Estado. Los resultados consolidados de estas encuestas serán enviados a los gerentes, representantes legales o directores de todas las entidades públicas donde se encuentren problemas relacionados con el desempeño de la función o la prestación del servicio, con el fin de que éstos tomen las medidas pertinentes. Los resultados de estos estudios serán publicados en el informe anual de la Comisión a que hace referencia el artículo 73 numeral 7° de la presente Ley.

**ARTICULO 51.** Con fines de control social y de participación ciudadana, que permitan vigilar la gestión pública, a partir de la vigencia de la presente Ley, las alcaldías municipales y distritales y las oficinas o secciones de compras de las gobernaciones y demás dependencias estatales, estarán obligadas a publicar en sitio visible de las dependencias de la respectiva entidad, una vez al mes, en lenguaje sencillo y asequible al ciudadano común, una relación singularizada de los bienes adquiridos y servicios contratados, el objeto y el valor de los mismos, su destino y el nombre del adjudicatario, así como las licitaciones declaradas desiertas.

### **B. Sistema de Quejas y Reclamos**

**ARTICULO 53.** En toda entidad pública, deberá existir una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas y reclamos que los ciudadanos formulen y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad.

La oficina de control interno, deberá vigilar que la atención se preste de acuerdo con las normas legales vigentes y rendirá a la administración de la entidad un informe semestral sobre el particular.

Las entidades territoriales dispondrán lo necesario para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo.

**ARTICULO 55.** Las quejas y reclamos se resolverán o contestarán siguiendo los principios, términos y procedimientos dispuestos en el Código Contencioso Administrativo para el ejercicio del derecho de petición, según se trate del interés particular o general y su incumplimiento dará lugar a la imposición de las sanciones previstas en el mismo.

### **C. Información sobre la Gestión de las Entidades Públicas**

**ARTICULO 56.** Dentro de los dos (2) primeros meses de cada vigencia fiscal, los ministros, directores de departamento administrativo, superintendentes, directores de Unidades Administrativas Especiales y los directores, gerentes o presidentes de las entidades descentralizadas de los órdenes nacional, regional, departamental, distrital, provincial,

metropolitana y municipal, deberán presentar a la Comisión Nacional para la Moralización y a la Comisión Ciudadana de Lucha contra la Corrupción, un informe sobre los proyectos y acciones que vaya a ejecutar la correspondiente entidad durante dicha vigencia, de acuerdo con la metodología y reglas que defina el Gobierno Nacional.

Las comisiones informarán a la opinión pública sobre el contenido de los informes presentados por los diferentes organismos y entidades.

**ARTICULO 57.** Los ciudadanos y sus organizaciones podrán ejercer control sobre el cumplimiento de dichos informes a través de los mecanismos previstos por la Constitución Política y la ley.

**ARTICULO 58.** Todo ciudadano tiene derecho a estar informado periódicamente acerca de las actividades que desarrollen las entidades públicas y las privadas que cumplan funciones públicas o administren recursos del Estado.

**ANEXO N° 5****FORMATOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA  
PARA EL CONOCIMIENTO Y DIAGNOSTICO  
DEL CONTROL INTERNO EN UNA ENTIDAD OFICIAL****ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO**

Señor Funcionario : La información suministrada por usted en éste formulario es completamente confidencial y así será manejada. Por favor diligencie este formato con la mayor objetividad e imparcialidad.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Fecha de entrega \_\_\_\_\_

**I. INFORMACION GENERAL**

(Diga a cuál pertenece)

Dirección \_\_\_\_\_

División \_\_\_\_\_

Sección \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Entidad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Cargo actual : \_\_\_\_\_

**II. NIVEL ACADEMICO**

A. Primaria : \_\_\_\_\_

B. Secundaria : \_\_\_\_\_

C. Técnico : \_\_\_\_\_ Área : \_\_\_\_\_

D. Universitario : \_\_\_\_\_ Carrera : \_\_\_\_\_ Semestre : \_\_\_\_\_

E. Profesional : \_\_\_\_\_ Ahora : \_\_\_\_\_

F. Posgrado : \_\_\_\_\_ Area : \_\_\_\_\_

**III. RESPONSABILIDADES**

A. De que es responsable usted? (Ejemplo : Que debe hacer, qué informes debe entregar, que equipos tiene a cargo etc.)

---

B. Que Autoridad tiene usted? (Señale ante quién).

---

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

A. Funciones Principales (Actividades que diariamente hace).

---

B. De las Funciones enunciadas anteriormente cuáles considera no corresponde a su cargo : (Labores que usted cree no debería hacer).

---

C. Sus Funciones están reglamentadas por : Decretos, Resoluciones, Manuales (Cuales) , Ordenes verbales, Otros. Explique.

---

**V. PROBLEMAS Y SOLUCIONES**

A. Principales problemas y dificultades presentadas en el desempeño de su cargo :

---

B. Soluciones que propone usted :

---

**VI. CAPACITACION**

Recibe, por parte de la Entidad capacitación apropiada para el desarrollo de sus funciones : \_\_

---

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

Porqué \_\_\_\_\_

Enuncie los cursos recibidos \_\_\_\_\_

---

**VII. SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES**

**Nota :** Este el punto más importante, por lo cual le solicitamos lo desarrolle concienzudamente, de él saldrán las soluciones a los problemas que diariamente se le presentan.

**ENCUESTA PERSONAL DIRECTIVO**

Señor Funcionario : La información suministrada por usted en éste formulario es completamente confidencial y así será manejada. Por favor diligencie este formato con la mayor objetividad e imparcialidad.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Fecha de entrega \_\_\_\_\_

**I. INFORMACION GENERAL**

(Diga a cuál pertenece)

Dirección \_\_\_\_\_

División \_\_\_\_\_

Sección \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Entidad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Cargo actual : \_\_\_\_\_

**II. NIVEL ACADEMICO**

A. Primaria : \_\_\_\_\_

B. Secundaria : \_\_\_\_\_

C. Técnico : \_\_\_\_\_ Área : \_\_\_\_\_

D. Universitario : \_\_\_\_\_ Carrera : \_\_\_\_\_ Semestre : \_\_\_\_\_

E. Profesional : \_\_\_\_\_ Ahora : \_\_\_\_\_

F. Posgrado : \_\_\_\_\_ Area : \_\_\_\_\_

**III. RESPONSABILIDADES**

A. De que es responsable usted?

\_\_\_\_\_

B. Que Autoridad tiene usted? (Señale ante quién).

\_\_\_\_\_

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

A. Funciones Principales

---

B. De las Funciones enunciadas anteriormente cuáles considera no corresponde a su cargo :

---

C. Sus Funciones están reglamentadas por : Decretos, Resoluciones, Manuales (Cuales) , Ordenes verbales, Otros, Explique.

---

**V. PROBLEMAS Y SOLUCIONES**

A. Principales problemas y dificultades presentadas en el desempeño de su cargo :

---

B. Soluciones que propone usted :

---

**VI. CAPACITACION**

Recibe, por parte de la Entidad capacitacion apropiada para el desarrollo de sus funciones :

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

Enuncie los cursos recibidos \_\_\_\_\_

**VII. SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES**

(Este es uno de los puntos más importante, a desarrollar porque de sus aportes surjan las soluciones a los problemas que diariamente se le presentan en desarrollo de sus funciones.

**VIII. ASPECTOS ESPECIFICOS**

A. Conoce usted las nuevas normas constitucionales en cuanto a su aplicabilidad? (Artículos 209, 267, 268, 269. etc.). \_\_\_\_\_

B. Explique qué es Control de Gestión.

---

C. Explique qué es control Interno.

D. Explique qué es Auditoría Interna.

E. Explique qué es Control Posterior y selectivo.

F. Explique qué es el fenecimiento de cuentas.

**IX. EXISTEN SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRAL EN LA EMPRESA?**

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

Explique \_\_\_\_\_

**X. INFORMES**

A. Que informes produce?

B. Que informes recibe?

C. Utilización de los informes.

**XI. OTROS ASPECTOS DE LA ENTIDAD**

A. Indique los puntos críticos, problemas y áreas graves de la Entidad.

B. Cual sería la aplicabilidad de los controles Internos de su Entidad para hacerlos efectivos y eficientes.

**XII. CUAL SERIA LA MISION INSTITUCIONAL?**

(Es la forma en la cual la Entidad contribuye al desarrollo del país en general).

A. Análisis Estratégico de la Misión :

Factores Internos : \_\_\_\_\_

Fortalezas : (Aspectos Positivos y Cualidades).

Debilidades : (Aspectos negativos e inconvenientes de la Entidad).

Externos : \_\_\_\_\_

Oportunidades : (Oportunidades que se brindan a nivel de la Entidad y del país en general. Proyecciones y posibilidades).

Amenazas : (Inconvenientes por los cuales no se podrian cumplir los planes y proyecciones de la Entidad).

### XIII. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Nota : Si el espacio no es suficiente para escribir sus respuestas y demás observaciones, por favor anexe hojas.

## ENCUESTA PARA ANALISIS DE UNA ENTIDAD ESTATAL

### OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Obtener información general para conocer globalmente la entidad con el fin de particularizarla.
- Estudiar en forma general los diferentes objetivos y políticas de la entidad.
- Analizar el cumplimiento de dichos objetivos y políticas y su estructura organizativa.
- Conocer aspectos legales y procedimientos administrativos.
- Hacer un diagnóstico previo para de presentar propuestas de asesorías y consultorías.

### INFORMACION GENERAL

1. Nombre de la Entidad. \_\_\_\_\_

2. Fecha de la Encuesta. \_\_\_\_\_

3. Nombre y Cargo del Encuestado \_\_\_\_\_

4. Tipo de Entidad \_\_\_\_\_

5. Objeto Social \_\_\_\_\_

6. Acto Legal o Administrativo por el cual se creó o se reglamentó. \_\_\_\_\_

7. Fecha de Fundación, datos Históricos de la Entidad. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Objetivos Generales. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. Objetivos Específicos. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Planes de Desarrollo. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explicación: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. Organigramas de la Entidad y las Funciones Generales para cada Unidad. División de funciones y de Autorizaciones y Delegación de funciones. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Indicar número de Funcionarios, Dependencia, edades promedio. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. Hay una Oficina o Unidad de Auditoría Interna?

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

Cuál es la ubicación en el organigramas? \_\_\_\_\_

Cuáles son sus funciones? \_\_\_\_\_

Hay una Oficina o Unidad de Planeación?

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

Cuál es su ubicación en el organigramas? \_\_\_\_\_

Cuáles son sus funciones? \_\_\_\_\_

Hay una Oficina o Unidad de Organización y Métodos?

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

Cuál es la ubicación en el organigrama? \_\_\_\_\_

Cuáles son sus funciones? \_\_\_\_\_

13. Existen Manuales de Sistemas y Procedimientos \_\_\_\_\_ Control Interno

\_\_\_\_\_ y Reglamentos Internos de Trabajo \_\_\_\_\_

Manuales de Funciones \_\_\_\_\_ Manuales de Delegación \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

Se aplican? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En qué forma? \_\_\_\_\_

Cómo? \_\_\_\_\_

14. Participación de la Entidad en el sector respectivo \_\_\_\_\_

15. Sistema de Ingresos y Rentas.

Recursos Propios \_\_\_\_\_ Presupuesto Nal. \_\_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

16. Instalaciones. Explicar ubicación, tamaño, N° de oficinas y sus características. \_\_\_\_\_

Sus propias? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Arriendo \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

Costo aproximado \_\_\_\_\_

Qué servicios o programas de atención presta la Entidad.

	NOMBRE	CANTIDAD	PERIODO
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____

18. A quién van dirigidos los servicios? \_\_\_\_\_

19. ¿Existe Junta Directiva o Comité Directivo?

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

Cuántos Miembros? \_\_\_\_\_

Quiénes son? \_\_\_\_\_

20. Hay documentación, folletos y demás para hacer conocer la Entidad y sus servicios?

(publicidad) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles (Acompañar Copia) \_\_\_\_\_

21. El Archivo y la correspondencia están organizados?

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

Centralizado \_\_\_\_\_ Por áreas \_\_\_\_\_

22. Hacen aportes parafiscales? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuánta \_\_\_\_\_

A quién? Sena \_\_\_\_\_ ICBF \_\_\_\_\_ Caja Compen. \_\_\_\_\_

Otro? \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

23. Qué problemas han tenido en desarrollo de sus funciones? \_\_\_\_\_

24. Qué recomendaciones da para mejorar sus funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual? \_\_\_\_\_

25. Qué otros aspectos o respuestas quisiera ampliar? \_\_\_\_\_

26. Lista de Documentos:

\* Estatutos \_\_\_\_\_

\* Reglamentos \_\_\_\_\_

\* Balances y Estados de P y G \_\_\_\_\_

\* Presupuestos \_\_\_\_\_

\* Organigramas \_\_\_\_\_

\* Formas y Documentos (Áreas) \_\_\_\_\_

\* Informes \_\_\_\_\_

\* Planes de Desarrollo \_\_\_\_\_

\* Estudios sobre \_\_\_\_\_

\* Estadísticas \_\_\_\_\_

\* Manuales \_\_\_\_\_

27. ¿Qué activos fijos tiene la entidad?

\* Edificios \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

\* Muebles \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

\* Maquinaria \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

\* Vehículos \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

### INFORMACION POR AREA

1. Nombre del Departamento/Sección/Unidad/Oficina. \_\_\_\_\_

Ubicación y Dependencia \_\_\_\_\_

2. Nombre y Cargo del encuestado \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Entidad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Desde cuando ejerce el cargo \_\_\_\_\_

3. Nivel de Autoridad. \_\_\_\_\_

4. Organización (Microorganigrama) \_\_\_\_\_

5. Funciones del Departamento/Sección/Unidad. \_\_\_\_\_

6. Objetivos \_\_\_\_\_

7. Personal. \_\_\_\_\_

Políticas de selección de Personal \_\_\_\_\_

Centralizado. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Clase de Personal. \_\_\_\_\_

Cuánto Personal Directivo? \_\_\_\_\_

Cuánto Personal Operativo? \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Total. \_\_\_\_\_

Nivel Académico del Personal \_\_\_\_\_

Personal Directivo \_\_\_\_\_

Superior \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Personal Operativo \_\_\_\_\_

Superior \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Personal (otros)

Superior \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Capacitación del Personal. Cómo se realiza: Cursos \_\_\_\_\_

Circulares \_\_\_\_\_ Seminarios \_\_\_\_\_ Conferencias \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

8. Qué tipo de información produce este Departamento y cuál es su utilización. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Fotocopias). \_\_\_\_\_

9. Qué equipos de oficina y de otra clase utiliza esta oficina. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Tipo de mantenimiento y protección. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Están cubiertos por Pólizas de Seguro. \_\_\_\_\_

10. Servicios que presta esta Sección/Depto/Área. \_\_\_\_\_

11. Existe Control de Calidad de Servicios? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Persona encargada \_\_\_\_\_

12. Sistema de Ingresos y Rentas.

Recursos propios \_\_\_\_\_ Presupuesto Nal: \_\_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

13. Informes producidos al Departamento de contabilidad de la Entidad.

Costos. \_\_\_\_\_

Tributarios. \_\_\_\_\_

C. General. \_\_\_\_\_

Los procedimientos para elaboración de Informes al departamento de Contabilidad son: \_\_\_\_\_

Manuales \_\_\_\_\_

Sistematizados \_\_\_\_\_

Mixtos \_\_\_\_\_

14. Cómo es el Procesamiento de la Nómina? \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_

15. Documentos que se tramitan y originan en esta Dependencia.

(Adjuntar fotocopias).

16. VOLUMENES DE:	EXPLICACION	VALORES MENSUAL ANUAL
COMPRAS		
INGRESOS		
GASTOS		
COMPROBANTES DE PAGO		
COMPROBANTES DE CONT.		
REGISTROS		
NOMINA		
OTROS		

17. ¿Existen almacenes o bodegas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique cómo se utilizan y qué costo tienen \_\_\_\_\_

18. Existen Políticas de Personal en cuanto a:

Selección Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Promoción (Ascensos) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

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

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

Incentivos	Si	No	
Evaluación	Si	No	
Bienestar Social	Si	No	
Servicios Médicos asist.	Si	No	Dónde

19. ¿Existen Oficinas y elementos funcionales para el desarrollo del trabajo? \_\_\_\_\_

20. ¿Existen Sistemas de Seguridad Social y a cuál organismo de previsión social se encuentran afiliados? \_\_\_\_\_

21. ¿A qué Caja de Compensación se encuentra afiliada la Entidad?

22. ¿Qué problemas han tenido en desarrollo de sus funciones? \_\_\_\_\_

23. ¿Qué recomendaciones da para mejorar sus funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual? \_\_\_\_\_

24. Qué otros aspectos o respuestas quisiera ampliar? \_\_\_\_\_



**FORMATO UNICO PARA EL LEVANTAMIENTO  
DE PROCEDIMIENTOS**

SECRETARIA: \_\_\_\_\_

Forma CI 001

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: _____					
CODIGO: _____		FECHA DEL LEVANTAMIENTO: _____		PAGINA N° _____	
		Año	Mes	Dia	
PASO N°	FUNCIONARIO RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCION	FORMATO	TIEMPO (horas)

Firma Responsable \_\_\_\_\_









## ANEXO N° 7

**GOBERNACION DEL ATLANTICO**  
**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION**  
**CATEGORIZACION DE LOS MUNICIPIOS DEL ATLANTICO**  
**SEGUN LEY 136 DE 1994**

	Presupuesto de ingresos Menos Recursos del Crédito	Población Según Censo Dane 1993	Categoría del Municipio	Salarios Mínimos Mensuales Devengados por los Alcaldes
BARRANQUILLA	81.417.186.879	1.026.352	especial	20-25
BARANOA	15.121.499.000	38.095	4ta	8-10
CAMPO DE LA CRUZ	1.154.580.000	30.568	4ta	8-10
CANDELARIA	420.977.001	10.674	6ta	3-6
GALAPA	935.537.000	23.888	5ta	6-8
JUAN DE ACOSTA	1.700.709.390	11.733	4ta	8-10
LURUACO	846.549.552	21.198	5ta	6-8
MALAMBO	2.614.324.628	89.138	3ra	10-12
MANATI	769.660.006	18.379	5ta	6-8
PALMAR DE VARELA*	* 725.907.617	* 22.541	* 5ta	* 6-8
PIOJO	285.386.250	5.460	6ta	3-6
POLONUEVO	583.614.766	11.355	5ta	6-8
PONEDERA*	* 840.166.669	* 15.237	* 5ta	* 6-8
PUERTO COLOMBIA	1.877.280.000	26.089	4ta	8-10
REPELON	771.800.859	20.376	5ta	6-8
SABANAGRANDE *	* 892.324.902	* 16.367	* 5ta	* 6-8
SABANALARGA	1.908.896.350	57.774	3ra	10-12
SANTA LUCIA	432.476.500	12.698	6ta	3-6
SANTO TOMAS *	* 917.009.026	* 21.757	* 5ta	* 6-8
SOLEDAD	6.480.767.804	237.150	2da	12-15
SUAN	546.419.504	11.229	5ta	6-8
TUBARA	236.950.000	8.771	6ta	3-6
USIACURI	418.704.000	7.357	6ta	3-6

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DEL ATLANTICO

\* Municipios de Zona Sur Oriental que por su proximidad constituyen la demanda potencial

## ANEXO N° 8

**POBLACION, DENSIDAD Y PARTICIPACION POR MUNICIPIOS  
DENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO, SEGUN LOS DOS  
ULTIMOS CENSOS 1985 - 1993**

MUNICIPIO	SUPERFICIE APROX. Km2	1985			1993		
		POBLACION	DENSIDAD	PARTICI- PACION	POBLACION	DENSIDAD	PARTICI- PACION
BARRANQUILLA	163	899.781	5520.13	62.98	1.026.352	6296.64	58.84
BARANOA	124	33.647	271.35	2.36	38.095	307.22	2.18
CAMPO DE LA CRUZ	103	25.251	245.16	1.77	30.568	296.78	1.75
CANDELARIA	140	8.841	63.15	0.62	10.674	76.24	0.61
GALAPA	96	14.046	146.31	0.98	23.888	248.83	1.37
JUAN DE ACOSTA	172	9.382	54.55	0.66	11.733	68.22	0.67
LURUACO	241	17.097	70.94	1.20	21.198	87.96	1.22
MALAMBO	106	52.584	496.08	3.68	89.138	840.92	5.11
MANATI	202	15.572	77.09	1.09	18.379	90.99	1.05
PALMAR DE VARELA	92	14.292	155.35	1.00	22.541	245.01	1.29
PIOJO	253	3.754	14.84	0.26	5.460	21.58	0.31
POLONUEVO	72	9.874	137.14	0.69	11.355	157.71	0.65
PONEDERA	200	13.115	65.58	0.92	15.237	76.19	0.87
PUERTO COLOMBIA	72	18.994	263.81	1.33	26.089	362.35	1.50
REPELON	355	16.385	46.15	1.15	20.376	57.40	1.17
SABANAGRANDE	42	13.719	326.64	0.96	16.367	389.69	0.94
SABANALARGA	391	50.925	130.24	3.56	57.774	147.76	3.31
SANTA LUCIA	49	7.349	149.98	0.51	12.698	259.14	0.73
SANTO TOMAS	66	16.206	245.55	1.13	21.757	329.65	1.25
SOLEDAD	66	165.791	2511.98	11.61	237.150	3593.18	13.60
SUAN	41	9.577	233.59	0.67	11.229	273.88	0.64
TUBARA	172	6.460	37.56	0.45	8.771	50.99	0.50
USIACURI	101	5.959	59.00	0.42	7.657	75.81	0.44
<b>TOTALES</b>	<b>3.319</b>	<b>1.428.601</b>	<b>430.43</b>	<b>100.00</b>	<b>1.744.486</b>	<b>525.61</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DEL ATLANTICO