

**“PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACIÓN TÉCNICA Y  
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO COMO  
HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No.6,  
DEL INCODER EN BUCARAMANGA Y SU AREA DE INFLUENCIA.”**

**JARBIN GOMEZ POSSU**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
POSTGRADO EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2005**

**“PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACIÓN TÉCNICA Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No 6 , DEL INCODER EN BUCARAMANGA Y SU AREA DE INFLUENCIA.”**

**JARBIN GOMEZ POSSU**

**Trabajo de Grado para optar el titulo de  
ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTO**

**Directora  
OLGA PATRICIA CHACON  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
POSTGRADO EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2005**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, infinitas gracias por la sabiduría que me dio par entender los diferentes procesos.

A la Universidad, por la oportunidad que me dio de formarme como persona íntegra.

Al cuerpo docente y compañeros que sacaron conmigo esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA**

A Mello, mi madre, que aunque lejos, sus palabras me engrandecieron.

A Rosalina, mi esposa a quien le debo su fortaleza y apoyo incondicional.

A Jarbin Stevenson, Lina Mishelly, Ginet Melissa, mis hijos gracias por entender mi ausencia en sus momentos de adolescencia y niñez.

A todos mis amigos que contribuyeron para que este logro fuera una realidad.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	17
JUSTIFICACIÓN	19
OBJETIVOS	20
1. DIAGNOSTICO GENERAL	21
1.1 MARCO HISTORICO	21
1.1.1. Estructura Organizativa actual del INCODER	21
1.1.2 Macroprocesos Misionales	24
1.1.3 Principios rectores del INCODER	25
1.1.4 Misión del INCODER	26
1.1.5 Visión del INCODER	26
1.2 MARCO LEGAL	26
1.2.1 La Constitución Nacional	26
1.2.2 La Ley 087 de Noviembre 29 de 1993	26
1.2.3. Decreto 1826 de Agosto 3/94	27
1.2.4. Estatuto básico Ley 489/98 y demás elementos normativos	27
1.2.5 Decreto 2145 de 1999	27
1.2.6 Decreto 2539 del 2000	27
1.2.7 Decreto 1537 del 2001	27
1.2.8 Resolución No 01274 del 24 de Diciembre/03	27
1.2.10 Departamento Administrativo de la Función Publica	27
1.3 MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO	28
1.3.1 Fundamentos teóricos	28
1.3.2 Objetivos del sistema de control interno	29
1.3.3 Características del sistema de control interno	29

1.3.4 Elementos del sistema de control interno.	31
1.3.5 Criterios de Trabajo	32
1.3.6 La unidad u oficina de control interno dentro del sistema	33
1.3.7 La estructura orgánica de la oficina del control interno O. C. I.	33
1.3.8 Funciones a ejecutar por la oficina de control interno.	34
1.3.9 Comités de coordinación del sistema de control interno	35
1.4 ESTUDIO TECNICO	35
1.4.1 Tamaño de la investigación	36
1.4.2. El alcance	36
1.4.3 Localización	36
1.5 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL DIAGNOSTICO	37
1.5.1 Ficha técnica de la encuesta aplicada	38
1.5.2 Metodología	38
1.5.3 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta.	39
1.5.4. Análisis de la encuesta del diagnóstico	50
1.5.5 Conclusiones de la encuesta	52
2. METODOLOGIA PARA EVALUACIÓN TÉCNICA, DESDE LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	54
2.1 LOS TRÁMITES	54
2.2 LOS PROCESOS	55
2.3 LOS PROCEDIMIENTOS	56
2.4 FASES PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	57
2.4.1 Fase 1: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN.	57
2.4.2 Fase 2: Descripción	60
2.4.3 Fase 3: Análisis	65
2.4.4 Fase 4: Propuesta De Mejoramiento	77
2.4.5 Fase 5: Implementar las propuestas de mejoramiento	81

3. EVALUACIÓN TÉCNICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO- SCI., EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No. 6 DEL INCODER	83
3.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL NO 6 DEL INCODER EN BUCARAMANGA	84
3.1.1 Primera fase ambiente de control	85
3.1.2 Segunda Fase: Administración del riesgo	90
3.1.3 Tercera Fase : Operacionalización de los elementos	94
3.1.4 Fase Cuatro: Documentación	104
3.1.5 Fase Cinco: Retroalimentación	105
3.1.6 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno o Quien Haga sus veces	106
3.2 PLANES DE MEJORAMIENTO	107
3.3 VALORACIÓN DE FASES DEL DESARROLLO DEL S.C.I. (Sistema de Control Interno)	109
3.4. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN GENERAL DEL S.C.I.	110
3.5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA REFERENCIAL	110
3.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REFERENCIAL	123
3.7 SUGERENCIAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN	125
CONCLUSIONES	127
RECOMEDACIONES	129
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	132

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Funciones a ejecutar por la oficina de control interno	34
Cuadro 2. Formato Descripción Del Trámite	60
Cuadro 3. Símbolos que se utiliza para el diseño de procesos y procedimientos	63
Cuadro 4. Factores componentes del trámite	66
Cuadro 5. Formato de trámite	69
Cuadro 6. Formato análisis de valor	73
Cuadro 7. Consolidación análisis trámite, proceso y procedimiento	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura organizacional INCODER a nivel nacional	22
Figura 2. Organigrama de la oficina de control interno	34
Figura 3. Construcción código de ética	39
Figura 4. Participación en la toma de decisiones	39
Figura 5. Conocimiento de la estructura organizativa del Incoder	40
Figura 6. Ubicación del S.C.I. dentro de la estructura organizativa del Incoder	40
Figura 7. Conocimientos de la misión y visión del sistema de control interno	41
Figura 8. Conocimiento de la Ley 087/97 y sus alcances	41
Figura 9. Manual de procedimientos operativos del S.C.I	42
Figura 10. Conocimiento de las funciones del S.C.I	42
Figura 11. Conocimientos sobre qué organismos hace el control de los procedimientos, procesos y trámites en el INCODER	43
Figura 12. Aplicación de las funciones del S.C.I	43
Figura 13. Aplicación de las funciones del S.C.I. en la O.E.T. del INCODER	44
Figura 14. Comunicación de la gestión del S.C.I. en la O.E.T del INCODER	44
Figura 15. Capacitación recibida sobre el S.C.I. en la O.E.T del INCODER	45
Figura 16. Consideración de una oficina del S.C.I. en las O.E.T	45
Figura 17. Imagen del S.C.I. como organismo institucional en su ejercicio de auditoria	46
Figura 18. Calificación de los flujos y proceso administrativos	47
Figura 19. El S.C.I. como fortalecimiento misional	47
Figura 20. Definición de indicadores en las áreas del INCODER	48
Figura 21. Aplicación del manual de procedimientos administrativos	48
Figura 22. Calificación del clima laboral	49

Figura 23. Responsable del control interno en la O.E.T. No. 6	49
Figura 24. Proceso de las actividades de producción	56
Figura 25. Conformación del proceso	59
Figura 26. Flujograma del análisis de trámites	68
Figura 27. Flujograma para la Revisión y Análisis de los Procesos	72

## LISTA DE MAPAS

	<b>Pág.</b>
Mapa 1. Ubicación geográfica de la Oficina de Enlace Territorial No. 6 en Colombia.	23
Mapa 2. Ubicación de la oficina de Enlace Territorial No 06 y su área de influencia	37

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Encuesta Referencial	114
Tabla 2. Matiz de calificación, estado de avance del control interno	119

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta del diagnóstico	133
Anexo B. Encuesta Referencial, versión 5.3	137
Anexo C. Organigrama propuesto para las oficinas de enlace territorial, incluyendo la oficina de control interno	143

## RESUMEN

**TITULO** “PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACIÓN TÉCNICA Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No 6, DEL INCODER EN BUCARAMANGA Y SU AREA DE INFLUENCIA.”

**AUTOR:** Jarbin Gomez Possu \*\*

**PALABRAS CLAVES** Incoder, Evaluación, Sistema de control interno, Metodologías, Administración, Trámites – Procesos – Procedimientos, Encuesta referencial, Fases, Componentes.

### DESCRIPCIÓN

El control es una función que se debe ejercer a través del desarrollo de un sistema que permita al responsable de la gestión, verificar, medir y evaluar permanentemente, como se desarrollan los procesos y procedimientos en los niveles empresariales, a través de un instrumento que señale al funcionario de manera real confiable y cuantificable, el avance y estado de cómo se desarrolla su gestión en un momento dado, y así poder tomar los correctivos necesarios que determina el grado de conocimiento que tiene el funcionario sobre el concepto de sistema operativo y control interno.

La realización de la presente investigación, busca como herramienta el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos misionales de la Oficina de Enlace Territorial como Institución Oficial de acuerdo a la normatividad institucional en la búsqueda de la creación de una cultura de auto Control entre todos los funcionarios que integran esta entidad. Los objetivos del sistema de Control Interno deben estar basado en los principios de: Igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celebridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

El presente trabajo investigativo es una propuesta Metodológica para la Evaluación Técnica Y Fortalecimiento del Sistema del Control Interno Como Herramienta Gerencial En La Oficina De Enlace Territorial No 6, del Incoder en Bucaramanga y su área de influencia”, el cual se realiza en varios capítulos como son:

1. La elaboración del diagnóstico con el fin de conocer el grado de conocimiento que tienen los funcionarios del Incoder, sobre los alcances del Sistema de Control Interno en la Institución.
2. Se hace una propuesta metodológica la cual facilitará la racionalización de los Trámites Procesos y Procedimientos que se realizan en el Instituto en Bucaramanga, involucrando técnicamente los elementos conceptuales del Sistema de Control Interno identificación del avance y desarrollo del Sistema de Control Interno en su gestión.
3. Por último se evalúa el Sistema de Control Interno mediante la aplicación de la encuesta referencial 5.3, permitirá medir el grado de avance de las diferentes fases del Control Interno, y como su resultado se presenta el estado actual del Sistema de control Interno en la Oficina del Incoder en Bucaramanga y su rea de Influencia.

---

\* Monografía.

\*\* Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Postgrado en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director. Olga patricia chacon. Ingeniera industrial.

## SUMMARY

**TITLE:** METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE TECHNICAL EVALUATION AND INVIGORATION OF THE SYSTEM OF THE INTERNAL CONTROL AS MANAGERIAL TOOL IN THE OFFICE OF it CONNECTS TERRITORIAL Not 6, OF THE INCODER IN BUCARAMANGA AND THEIR AREA OF it INFLUENCES." \*

**AUTHOR:** Jarbin Gomez Possu \*\*

**KEY WORDS:** Incoder, Evaluation, System of internal control, Methodologies, Administration, Steps - Processes - Procedures, it Interviews referencial, Phases, Components.

## DESCRIPTION

The control is a function that should be exercised through the development of a system that allows to the responsible for the administration, to verify, to measure and to evaluate permanently, like the processes and procedures are developed in the managerial levels, through an instrument that points out to the official in a reliable real way and cuantificable, the advance and state its administration is developed in a given moment of how, and this way to be able to take the necessary correctives that it determines the degree of knowledge that has the official on the concept of operating system and internal control.

The realization of the present investigation, looks for as tool the invigoration and execution of the objective misionales of the Office of Territorial Connection as Official Institution according to the institutional normatividad in the search of the creation of a culture of car Control among all the officials that integrate this entity. The objectives of the system of Internal Control should be based on the principles of: Equality, morality, efficiency, economy, celebrity, impartiality, publicity and valuation of environmental costs.

The present investigative work is a Methodological proposal for the Technical Evaluation AND Invigoration of the System of the Internal Control As Managerial Tool In The Office Of Territorial Connection Not 6, of the Incoder in Bucaramanga and its influence area", which is carried out in several chapters like they are:

1. the elaboration of the diagnosis with the purpose of knowing the degree of knowledge that you/they have the officials of the Incoder, on the reaches of the System of Internal Control in the Institution.
2. a methodological proposal the one is made which will facilitate the rationalization of the steps Procesos and Procedures that are carried out in the Institute in Bucaramanga, involving the conceptual elements of the System of Control Internal identification of the advance and development of the System of Internal Control technically in their administration.
3. lastly the System of Internal Control is evaluated by means of the application of the survey referencial 5.3, it will allow to measure the degree of advance of the different phases of the Internal Control, and I eat its result the current state of the System of Internal control it is presented in the Office of the Incoder in Bucaramanga and its criminal of Influence.

---

\* Monograph

\*\* School of Industrial and Managerial Studies. Graduate degree in Evaluation and Management of Projects. Director. Olga patrician chacon. Industrial Ingeniera

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que el CONTROL INTERNO, se define como el conjunto de acciones tomadas a través de la planeación, organización, dirección, y ejecución de tareas que le den seguridad razonable a los objetivos y metas de la organización empresarial. El propósito de este trabajo investigativo es el de hacer una evaluación Técnica sobre el **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** en el **INCODER**, mediante la presentación de las diferentes metodologías y etapas técnicas en cada uno de los capítulos en que se desarrolla este trabajo como son:

- 1) Elaboración de un diagnóstico general en la oficina de Enlace territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga y su área de influencia, para determinar el nivel de conocimiento y su alcance del el sistema de Control Interno en los funcionarios mediante la aplicación de una encuesta.
  
- 2) Presentar una propuesta metodológica conceptual para la Evaluación técnica desde la racionalización de trámites, procesos y procedimientos en la Oficina de Enlace Territorial No 6.
  
- 3) Aplicar la metodología para la evaluación del Sistema de control Interno, mediante la aplicación de la encuesta Referencial (de acuerdo a la normatividad).

Pretender crear una cultura de control Interno no es otra cosa que la incorporación de elementos valiosos dentro de la filosofía organizacional de la empresa orientada hacia la búsqueda continua de mejores y mas oportunos resultados.

La importancia de realizar la Evaluación Técnica del Sistema de Control Interno

mediante el desarrollo del presente trabajo investigativo, reside en definir la ejecución de políticas que implementen el Sistema en la Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga, con capacidad de observar totalmente la organización empresarial en sus dimensiones advirtiendo oportunamente los problemas Administrativos que se den en su funcionamiento. En este orden de ideas, es importante que a través de este trabajo se desarrollen compromisos en la Implementación de las metodologías en el diseño de procedimientos Administrativos y las recomendaciones finales que contribuirán al proceso de modernización Institucional mediante aplicación de los Modelos y las diferentes fases del Sistema de Control Interno.

Toda organización ha sido constituida para cumplir con un fin o una misión de mejorar mediante el proceso de transformación de unos insumos en productos, de los cuales se espera que generen el impacto deseado. Lo único que justifica la existencia de una organización es el cumplimiento de una misión a través de un mecanismo que disminuya el riesgo de no llegar a cumplirla. Es aquí donde nace el control Interno como herramienta clave que permita a través de la verificación y la evaluación, proponer correctivos que conlleven al cumplimiento de los objetivos y así poder lograr cumplir la misión.

El control es una función que se debe ejercer a través del desarrollo de un sistema que permita al responsable de la gestión, verificar, medir y evaluar permanentemente, como se desarrollan los procesos y procedimientos en los niveles empresariales. Por lo tanto es necesario la creación de un instrumento que muestre o señale al funcionario de manera real confiable y cuantificable, el avance y estado de cómo se desarrolla su gestión en un momento dado, y así poder tomar los correctivos necesarios; ese instrumento es la encuesta que determina el grado de conocimiento que tiene el funcionario sobre el sistema de concepto operativo y control interno.

## **JUSTIFICACIÓN**

La realización de esta investigación permite dar a conocer las funciones y aplicación del Sistema de Control Interno, como una herramienta, que pretende mejorar continuamente los procesos técnicos, administrativos, financiero jurídicos, fiscal y disciplinario, incrementando la producción y reduciendo los costos mediante el aprovechamiento de los recursos y el ejercicio del auto Control , mediante el mejoramiento analítico y crítico de los funcionarios a través del desarrollo de competencias gerenciales diseccionadas a la participación de los elementos comprometidos en la formación de equipos de desempeño del Sistema de Control interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER Santander. Se justifica la realización de la presente investigación como herramienta en el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos misionales de la Oficina de Enlace Territorial No 6, como Institución Oficial de acuerdo a la normatividad institucional en la búsqueda de la creación de una cultura de auto Control entre todos los funcionarios que integran esta entidad.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Realizar propuestas Metodológicas para la Evaluación Técnica del Sistema de Control Interno, en la Oficina de enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga y su Área de Influencia.

### **ESPECÍFICOS**

1- Realizar un diagnóstico que permita evaluar la Gestión del Sistema del Control Interno el INCODER en Bucaramanga, mediante la aplicación de una Encuesta.

2-Elaborar una propuesta Metodológica para la racionalización de los Trámites Procesos y Procedimientos que se realizan en el Instituto en Bucaramanga, involucrando técnicamente los elementos conceptuales del Sistema de Control Interno.

3- Evaluar técnicamente y determinar el nivel general de avance del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de la ENCUESTA REFERENCIAL, para medir en que estado de avance se encuentra el Sistema de Control Interno y su impacto en los funcionarios en esta Oficina.

## **1. DIAGNOSTICO GENERAL**

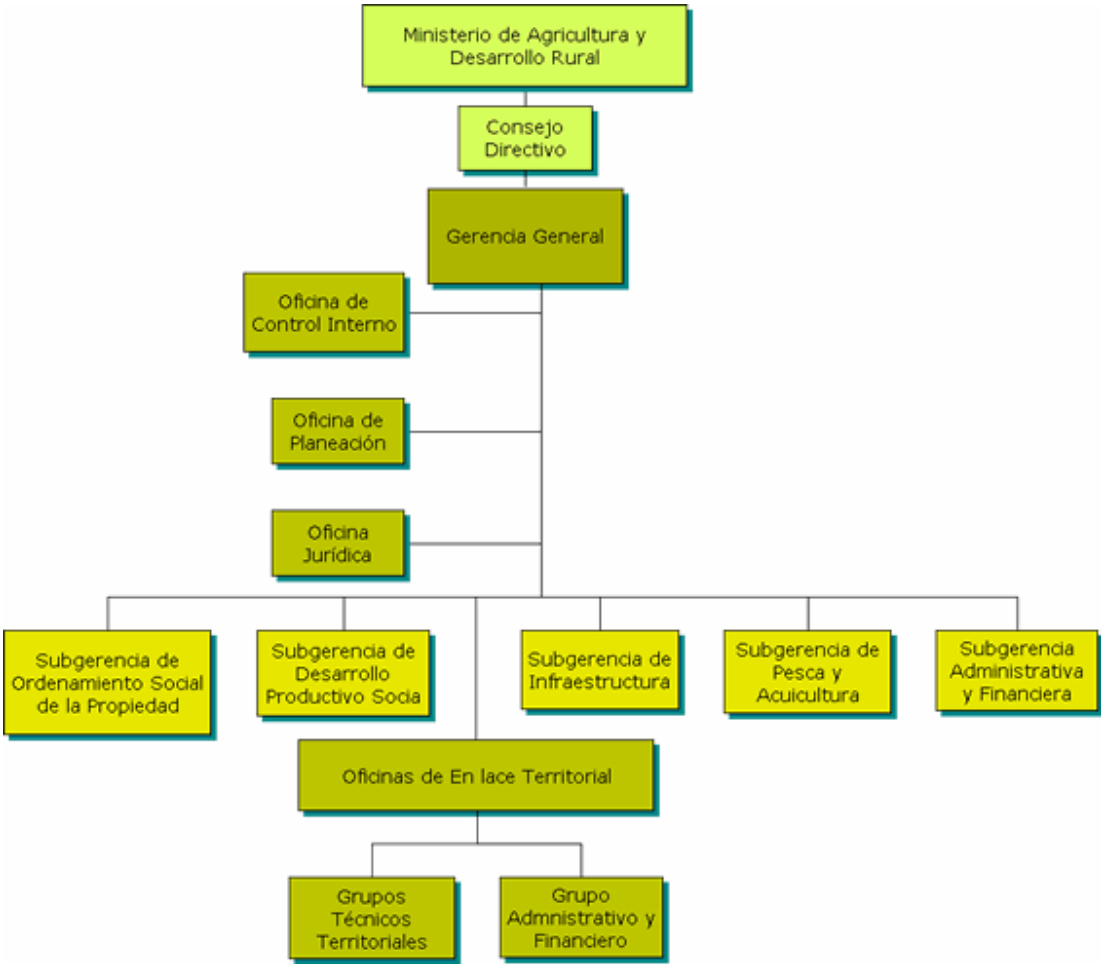
El diagnóstico sobre la situación actual del Sistema de Control Interno en la oficina de Enlace Territorial se elabora con base en las informaciones de fuentes primarias y secundarias sobre la temática del conocimiento del Sistema de Control Interno - S.C.I, evocando lo referente al marco histórico del Instituto y al marco conceptual sobre Control Interno en General.

### **1.1 MARCO HISTORICO**

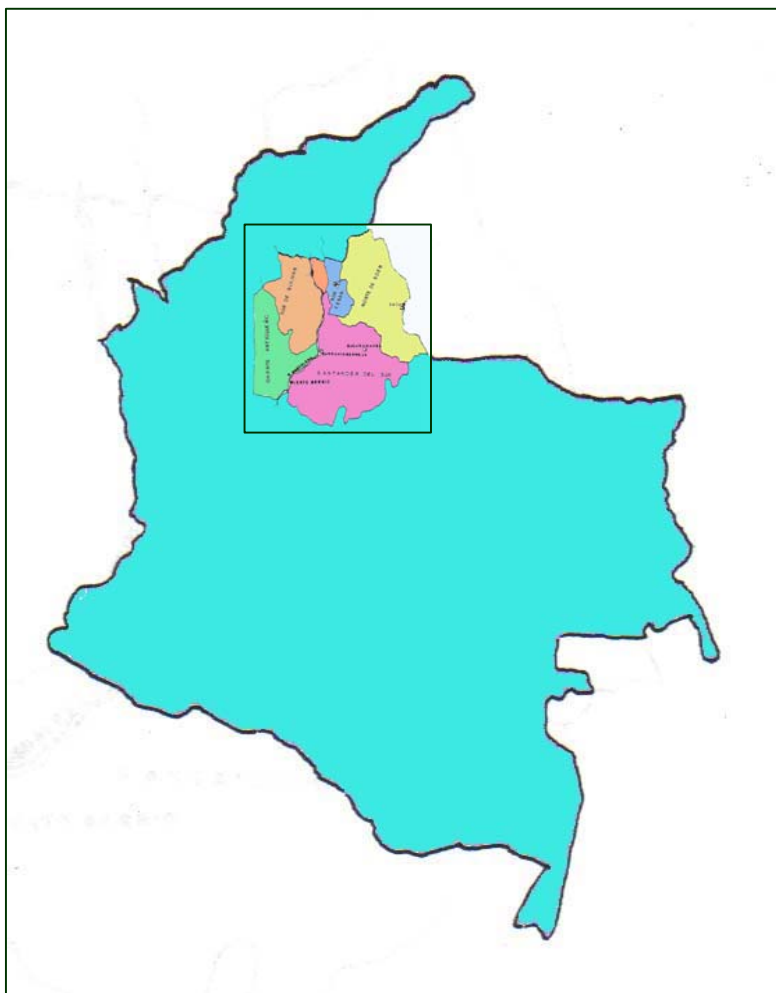
El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, fue creado mediante el Decreto 1300 del 21 de Mayo del 2003, como respuesta al Proyecto reestructuración del Estado en el gobierno del Dr. ÁLVARO URIBE VELEZ. El INCODER, es el producto de la fusión de cuatro entidades del sector Agropecuario como fueron: Instituto Colombiano de la Reforma Agraria- INCORA, Instituto Nacional de Adecuación de Tierras-INAT, Instituto Nacional de Pesca Artesanal - INPA y el Instituto Nacional de Desarrollo Rural – DRI. La base administrativa y jurídica del INCODER, esta cimentada en la misma estructura organizacional de estos institutos fusionados. Actualmente, las directrices Administrativas son manejadas desde las oficinas Centrales ubicadas en la ciudad de Bogotá hacia las diferentes oficinas de Enlaces Territoriales a nivel nacional.

**1.1.1. Estructura Organizativa actual del INCODER.** El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, -INCODER, tiene la sede principal en la ciudad de Bogotá DC. y cuenta con nueve (9) Oficinas de Enlace territorial a nivel nacional. Su estructura administrativa se presenta en la figura 1, y la ubicación geográfica de la Oficina de Enlace Territorial en Colombia, se presenta en el mapa 1.

Figura 1. Estructura organizacional INCODER a nivel nacional



Mapa 1. Ubicación geográfica de la oficina de enlace territorial No. 6 en Colombia.



INCODER<sup>1</sup>, es un Instituto descentralizado, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , ejecutor de la política agropecuaria cuyo objetivo es el de facilitar el acceso a los factores productivos, fortalecer las entidades territoriales y sus comunidades en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifunción habilidad y descentralización, para contribuir a mejorar

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la aplicación de la Ley 160/94, que regula la política Agraria en Colombia

la calidad de vida de los población rural y el desarrollo socioeconómico del país, mediante el desarrollo de Macro procesos misionales.

### **1.1.2 Macroprocesos Misionales<sup>2</sup>**

- **Ordenamiento Social de la Propiedad.** El marco orientador será el acceso a tierra rural preferentemente a grupos organizados, que constituyan una unidad de producción empresarial y estructurados alrededor de un proyecto productivo, enmarcado en el programa de acceso al desarrollo agropecuario rural, contemplando el acceso y uso racional eficiente de las tierras de la nación y la delimitación y definición de los territorios de las comunidades indígenas y negras.
  
- **Desarrollo Productivo Social.** Contempla el apoyo de las actividades productivas rurales mediante procesos de organización social y formación socio empresarial de las mismas. Involucrando componentes como: desarrollo para la producción y la comercialización, la gestión territorial y el desarrollo de las zonas especiales.
  
- **Infraestructura Física y Servicios Básicos.** En la infraestructura física se considera de especial importancia el componente de adecuación de tierras, como elemento esencial para romper con la estacionalidad de las cosechas, permitiendo el manejo racional de los recursos suelo y agua; de igual manera, se contempla la infraestructura productiva que inciden en aspectos tales como el almacenamiento y transformación de productos, brindando un mayor valor agregado. Con relación a los servicios básicos se contemplan entre otros

---

<sup>2</sup> Se refiere a los programas establecidos en la Ley 160/94, por medio de los cuales se da operatividad al INCODER.

aspectos electrificación, acueductos y saneamiento básico, vivienda, aspectos que podrán ser suministrados con recursos de la entidad o mediante la coordinación entidades responsables de su administración.

- **Administración de Recursos Pesqueros acuícola.** Permite el cumplimiento de la obligación de Estado frente al desarrollo y ordenamiento de los recursos pesqueros a partir de la investigación, el ordenamiento y la organización de un sistema de vigilancia y control que asegure la sostenibilidad de los recursos y la equidad en el aprovechamiento de los mismos.
  
- **Financiamiento.** Relacionado con el otorgamiento de incentivos, subsidios y recursos de cofinanciación, con criterios de economía, equidad, transparencia y adaptabilidad a la diversidad de los beneficiarios y su territorio. Todo ello previo un ejercicio de focalización que garantice la optimización de los recursos públicos. Involucra la gestión de recursos tanto internos como externos para el financiamiento de las actividades misionales y las diferentes formas de otorgamiento a los beneficios.

A sí mismo, apoyará a los beneficiarios en el acceso a otros instrumentos de crédito y micro financiación determinados por el gobierno nacional y el establecimiento de alianzas entre y con el sector privado que organizacional y financieramente hagan viables los programas y proyectos. Igualmente, se buscará que otras Instituciones involucren en sus programas y presupuestos, recursos para la Integración de acciones en el medio rural .

**1.1.3 Principios rectores del INCODER :** **Descentralización:** Procesos gradual de autonomía regional. **Equidad:** Favorecimiento de los sectores más vulnerables a los factores productivos y sociales. **Sostenibilidad:** Promoción del desarrollo productivo sin afectar el ecosistema. **Eficiencia, Eficacia Y Efectividad:** Óptimo

aprovechamiento de los recursos técnicos, humanos y financieros. **Transparencia:** Manejo claro de la ejecución de los recursos. **Participación Ciudadana:** Toma de decisiones y control social por parte de las comunidades. **Integridad:** Administración del ordenamiento social de los recursos del desarrollo productivo

**1.1.4 Misión del INCODER.** Contribuir en mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país, ejecutando la política agropecuaria y de desarrollo rural que contribuye al ordenamiento del territorio, fortalezca a las entidades territoriales y sus comunidades y propicie la articulación de las acciones institucionales.

**1.1.5 Visión del INCODER.** Al finalizar la primera década del siglo XXI, el INCODER habrá contribuido al desarrollo económico y social de las comunidades rurales, en especial las campesinas, indígena y afro colombianas; al ordenamiento social y cultural del territorio rural y al mejoramiento de la capacidad de gestión de las entidades territoriales, para que en conjunto asuman la construcción de procesos de desarrollo competitivos, sostenibles y equitativos.

## **1.2 MARCO LEGAL**

**1.2.1 La Constitución Nacional.** En su Artículo 268 numeral 6 y el proceso de modernización del Estado corresponde a la Contraloría General de la República conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control Fiscal interno de las Entidades y Organismos del Estado.

**1.2.2 La Ley 087 de Noviembre 29 de 1993.** Se institucionaliza el Sistema de CONTROL INTERNO, por la cual se establecen las normas para el ejercicio del CONTROL Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

**1.2.3. Decreto 1826 de Agosto 3/94.** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 087, que tuvo una reglamentación por intermedio del Decreto 2145 de 1999.

**1.2.4. Estatuto básico Ley 489/98 y demás elementos normativos.** Permite el dar a conocer los diferentes avances legislativos y normativos de avances sobre el Sistema de Control Interno.

**1.2.5 Decreto 2145 de 1999.** Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública de orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones, el cual fue modificado parcialmente por el Decreto 2539 del 2000.

**1.2.6 Decreto 2539 del 2000.** Por el cual se modifica parcialmente, el Decreto 2145 de Noviembre 4 de 1999.

**1.2.7 Decreto 1537 del 2001.** Reglamenta parcialmente la Ley 87/93 en cuanto a elementos técnicos y Administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado

**1.2.8 Resolución No 01274 del 24 de Diciembre/03.** Por la cual se estructura el Sistema de Control Interno del INCODER y se crea el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.

**1.2.9 Resolución No 1300, del 21 de mayo del 2003.** Por medio de la cual se crea el INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL – INCODER.

**1.2.10 Departamento Administrativo de la Función Pública.** Entidad Promotora y Rectora de la Gestión del Sistema de Control Interno como herramienta para el

desempeño institucional.

### **1.3 MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO**

Todas las entidades del Estado deben diseñar estrategias, para la capitalización de las experiencias de la contraloría General de la Nación en cuanto a la gestión y control de los organismos estatales para la obtención de una gran productividad en la administración del estado, manteniendo una actitud de cambio y modernización del mismo.

#### **1.3.1 Fundamentos teóricos**

- **Concepto.**<sup>3</sup> El Control Interno se define como 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 propósito de procurar que todas las actividades operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen dentro de las normas constitucionales y legales, vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Los objetivos del sistema de Control Interno deben estar basado en los principios de: **Igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celebridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.** Por lo tanto 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

---

<sup>3</sup> Ley 087/93, por medio de la cual se institucionaliza el Sistema de Control Interno para todas las Entidades Oficiales.

asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

**1.3.2 Objetivos del sistema de control interno.** Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecte.

- Garantizar la eficacia, la eficiencia, y la economía en todas las secciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presente en la organización y que pueda afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
  - Velar por que la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseñar y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

**1.3.3 Características del sistema de control interno**

- El Sistema de Control Interno Hace parte integra de los sistemas: Contable, financiero, de Planeación, de información, y operacionales de la respectiva entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- 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.
- 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.
- Todas las transacciones de la entidades deberán registrarse en forma exactas y oportuna, de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

**1.3.4 Elementos del sistema de control interno.** El Sistema de Control interno es la Integración de las diferentes herramientas para el logro de los objetivos misionales de la institución. El sistema esta Integrado por los siguientes elementos:

- Políticas y Objetivos Estratégicos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Diseño del Plan Institucional, definiendo políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Establecimiento de Métodos y Procedimientos de servicios de autorización y registro en el Marco Legal.
- Ejecución de practicas sanas para el cumplimiento de los deberes y funciones de los integrantes de la Institución.
- Adopción de un Sistema de Méritos y sanciones para la Organización adecuado para ejecutar las funciones.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- Personal Idóneo.
- Aplicación de las recomendaciones.

- Establecimiento de programas de inducción capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos, mediante el establecimiento de Manuales y normas de información que faciliten la gestión y el control Calidad y ejecución de las mismas.
- Organización y Métodos confiables para la evaluación de las gestión.
- Unidad u Oficina de Control Interno.

El sistema de Control Interno esta encargado de evaluar independiente mente las siguientes variables en la INSTITUCIÓN: **La Eficiencia, La Eficacia, La Economía, y la Equidad.**

Toda Institución en sus actividades, contables, financieras, y administrativas además debe ejercer un control de gestión disciplinario y de otra naturaleza, con el objeto de ayudar a la organización para alcanzar sus metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

**1.3.5 Criterios de Trabajo.** La oficina del sistema de Control Interno debe seguir los siguientes Criterios:

- **Oportunidad en el Tiempo:** Es decir posterior a las operaciones.
- **Objetivos:** Basado en técnicas y Procedimientos de Auditorias.

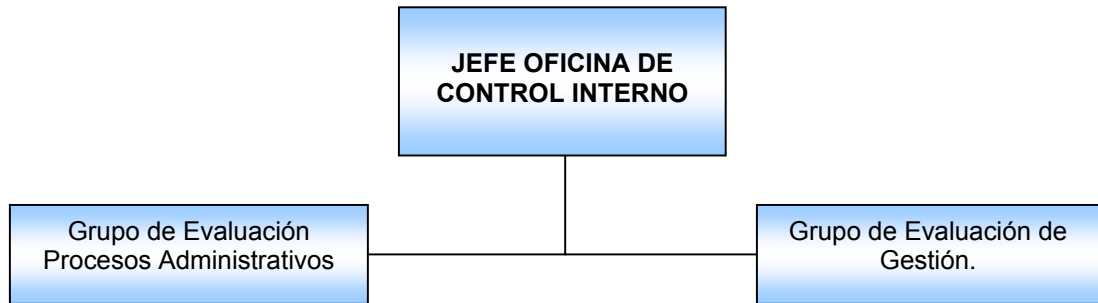
- **Planeado y Sistemático:** determinando con anticipación:
  - \*Qué Hacer.
  - \*Cómo Hacerlo.
  - \*Cuándo hacerlo.
  - \*Quiénes deben Hacerlo.
  
- **Profesionalmente Dirigido.** Con la Dirección de un profesional que asesore la Gerencia.

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

Como mecanismo de verificación y evaluación del Control Interno se utilizarán las normativas de auditorías generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

**1.3.7 La estructura orgánica de la oficina del control interno O. C. I.** La estructura de la Oficina del sistema de Control Interno, debe estar de acuerdo con la estructura de la entidad, como asesor de la misma entidad con independencia funcional y su estructura depende de: El Tamaño, Naturaleza de la entidad, cobertura Geográfica de la entidad.

Figura 2. Organigrama de la oficina de control interno



### 1.3.8 Funciones a ejecutar por la oficina de control interno.

Cuadro 1. Funciones a ejecutar por la oficina de control interno

<b>Función</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>donde</b>	<b>Cuando</b>
1-Elaborar Plan de Auditoria	Jefe de la O.C.I aprobado por el Jefe de la O:E.T. No 6	Desarrollar un Plan de acuerdo al tipo de Auditoria: Financiera, Operativa, sistemas	En cada una de las áreas críticas y la complejidad de las operaciones a evaluar.	Cuando Las necesidades de la entidad lo requieran
2-Estudiar y evaluar el SCI	Jefe Oficina asesora de control interno	Elaboración del Cronograma de actividades de cada grupo de trabajo para la obtención de información general.	En cada una de las áreas críticas y la complejidad de las operaciones a evaluar	Cuando Las necesidades de la entidad lo requieran
3- Fomentar la cultura de control en la O.E.T.	Grupo especial de la O.C.I. en coordinación con el Jefe de la O.E.T.	Conferencias. Seminarios Grupos de Mejoramiento	En todas las áreas. De la O.E.T.	De acuerdo a la programación establecida
4-Verificar la implementación de las medidas	El Jefe de la Oficina de Control Interno y su equipo	Desarrollando actividades de seguimiento a las recomendaciones de auditorias Realizando supervisión de la expedición y cumplimiento de los actos Administrativos.	En todas las áreas de la O.E.T.	Después de cada auditoria, debe darse un plazo prudencial para cumplir con las recomendaciones.

Continuación Cuadro 1. Funciones a ejecutar por la oficina de control

5- Informar permanentemente a la Gerencia General del INCODER sobre el estado del SIC.	El Jefe de la Oficina del Control Interno	Emitiendo informes Reunión con el Gerente General Discutir las proposiciones y aspectos importantes de los planes	En Las Oficinas Centrales de la Oficina de Control Interno en Centrales del INCODER en Bogotá.	Cuando sea Requerido por la Oficina Principales en Bogotá
6- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la O.E.T, sean cumplidos por los responsables de su ejecución especialmente que los funcionarios encargados de la aplicación del Régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función	Grupo de Abogados asignados por el Jefe de la Oficina de Control Interno.	Verificando: Recepción de la queja La designación de un funcionario y que este haya avocado el conocimiento. La ratificación de la queja La recepción de pruebas La existencia de méritos o no para abrir investigación formal.	En el área crítica o a la persona comprometida con la investigación.	Después de culminada la auditoria e identificado la falta.
7- Las demás funciones asignadas por la Gerencia General del INCODER, de acuerdo a sus funciones.				

**1.3.9 Comités de coordinación del sistema de control interno.** Los organismos y entidades a que se refiere el artículo quinto de la Ley 87/93, deberán establecer al más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.

**1.4 ESTUDIO TECNICO**

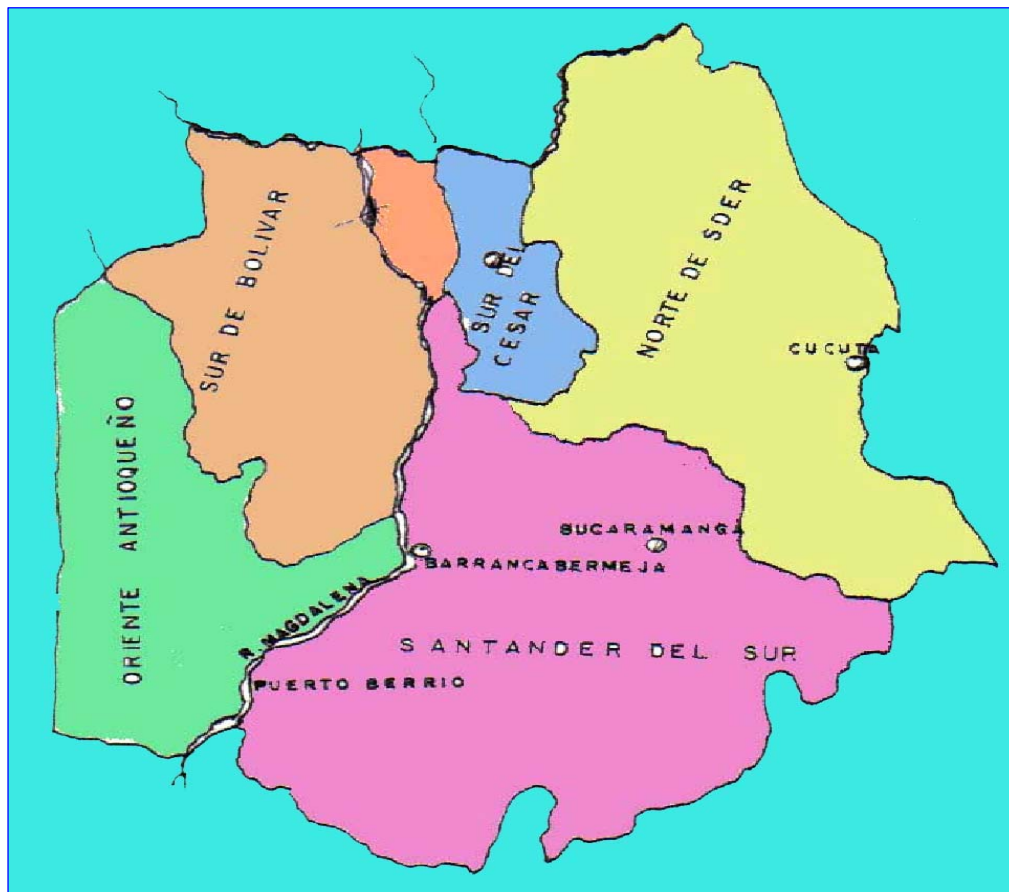
El objetivo de este estudio es el de integrar sistemáticamente todos los elementos que componen del Sistema de Control Interno a partir de la normatividad establecida por el estado para esta herramienta gerencial, a partir del diagnóstico realizado en la presente investigación.

**1.4.1 Tamaño de la investigación.** El tamaño de esta investigación se focaliza sobre los alcances de la operatividad del Sistema de Control Interno en La Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER.

**1.4.2. El alcance.** Para este tipo de investigación se determina por el grado de conocimiento y aplicación de los elementos e instrumentos y fases del sistema de control interno como son: El ambiente de control, La administración del riesgo, La operacionalización de los elementos del SCI, La documentación y retroalimentación para el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos y el impacto en los cuarenta funcionarios de la Oficina de Enlace Territorial No 6.

**1.4.3 Localización.** La investigación se realiza en la Oficina Central de la Regional (Oficina de Enlace Territorial), ubicada en la Avenida Quebrada Seca No 30-12 3er piso de la ciudad de Bucaramanga, desde donde se atienden los grupos de Gestión Técnica Territorial, para los Departamento de Norte de Santander con oficina en Cúcuta, y la Región del Magdalena Medio conformada por los municipios ubicados sobre la rivera del Río Magdalena en los departamentos de Santander, Sur del Cesar, Sur de Bolívar y Oriente Antioqueño con la Oficina en Barrancabermeja. Como se presenta en el mapa 2.

Mapa 2. Ubicación de la oficina de Enlace Territorial no 06 y su área de influencia



### 1.5 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL DIAGNOSTICO

Para medir el Grado de conocimiento conceptual que cada funcionario tiene sobre el sistema de Control Interno se aplicó la encuesta como herramienta de medición en el resultado del presente diagnóstico. (Ver Anexo A)

### 1.5.1 Ficha técnica de la encuesta aplicada

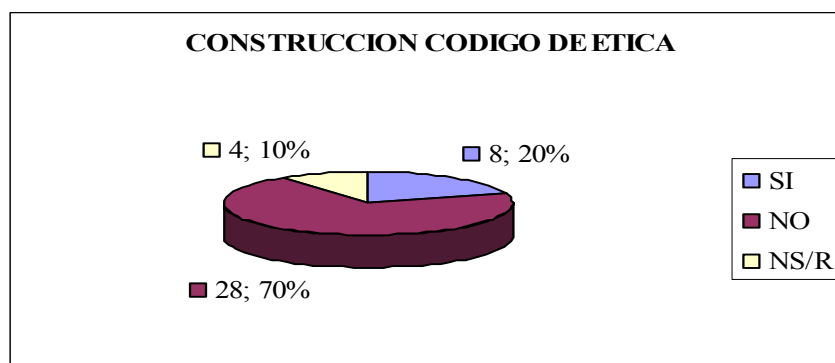
DISEÑADA POR:	JARBIN GOMEZ POSSU
UNIVERSO:	FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL – INCODER.
MUESTRA:	LOS 40 FUNCIONARIOS DE LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No 6 DE BUCARAMANGA Y SU AREA DE INFLUENCIA.
TIPO DE MUESTREO:	ALEATORIO SIMPLE
METODO APLICADO:	EXPLORATORIO.
LUGARES VISITADOS:	BUCARAMANGA, BARRANCABERMEJA Y CUCUTA.

**1.5.2 Metodología.** La Encuesta se aplicó visitando a cada uno de los lugares de trabajo de los funcionarios, iniciando por los funcionarios de la Oficina Central entrevistando primero a los funcionarios del Grupo Administrativo y Financiero, los Funcionarios del Despacho Regional y seguidamente a los funcionarios del Grupo Técnico Operativo Bucaramanga. Al día siguiente se hizo el desplazamiento hasta el Grupo Técnico Operativo de la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander), concluida la entrevista se hizo el traslado hasta la Barrancabermeja. Y los resultados se presentan a continuación:

### 1.5.3 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta.

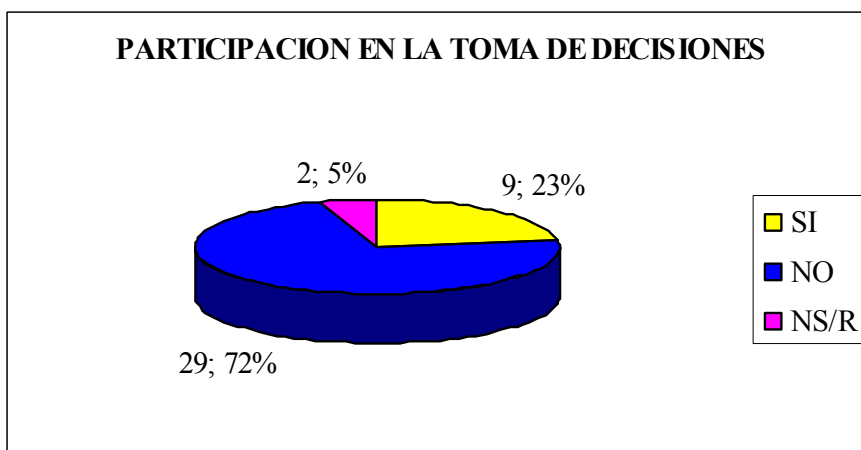
**PREGUNTA No. 1.** Ha participado Usted de la construcción del Código de Ética del Instituto?

Figura 3. Construcción código de ética



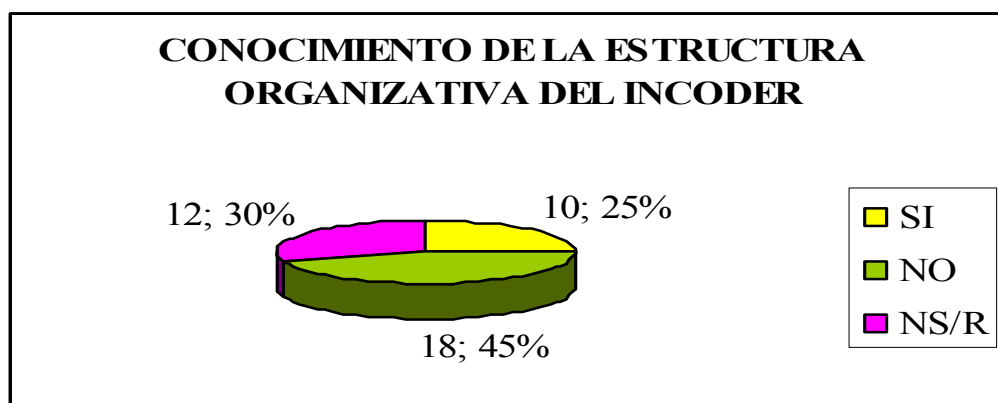
**PREGUNTA No. 2.** Usted como funcionario participa con sus opiniones y aportes en la toma de decisiones en su área de trabajo?

Figura 4. Participación en la toma de decisiones



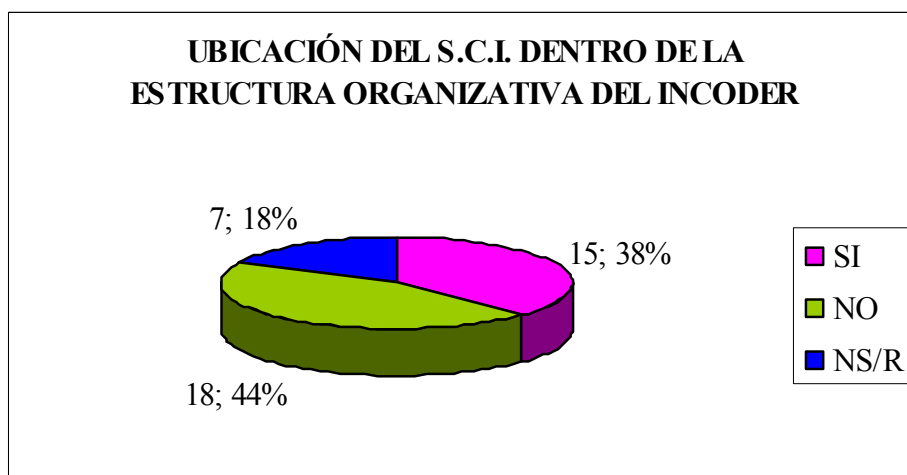
**PREGUNTA No. 3.** Conoce Usted la estructura Organizativa del INCODER?

Figura 5. Conocimiento de la estructura organizativa del Incoder



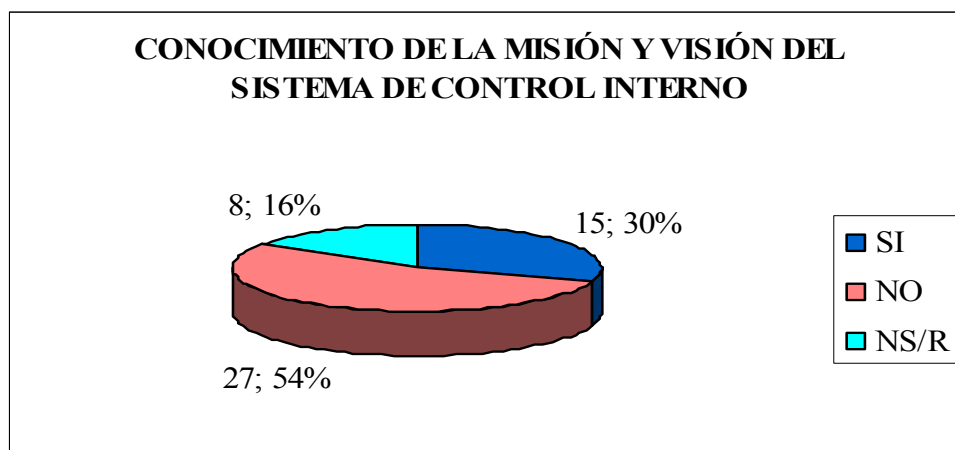
**PREGUNTA No. 4.** Conoce Usted, cual es la ubicación del Sistema de Control Interno, dentro de la estructura Organizativa del INCODER?

Figura 6. Ubicación del S.C.I. dentro de la estructura organizativa del Incoder



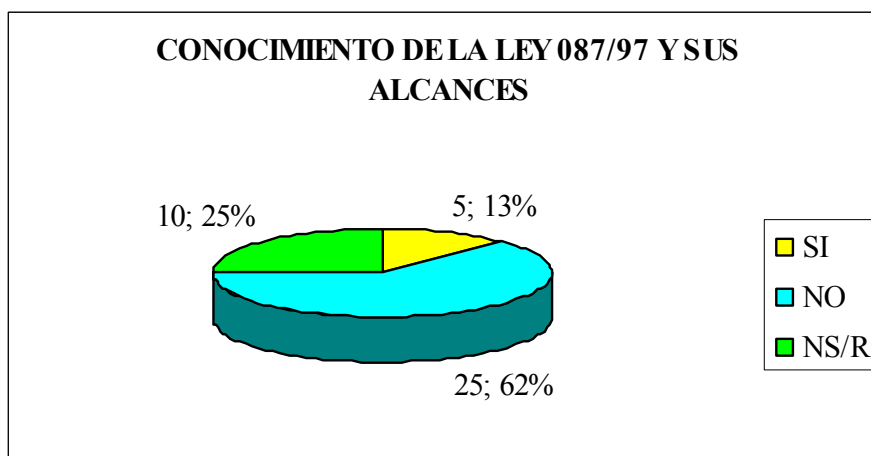
**PREGUNTA No. 5.** Conoce Usted, cual es la Misión y Visión del Sistema de Control Interno como Organismo de Apoyo Institucional en la oficina de enlace territorial No.6 del INCODER?

Figura 7. Conocimientos de la misión y visión del sistema de control interno



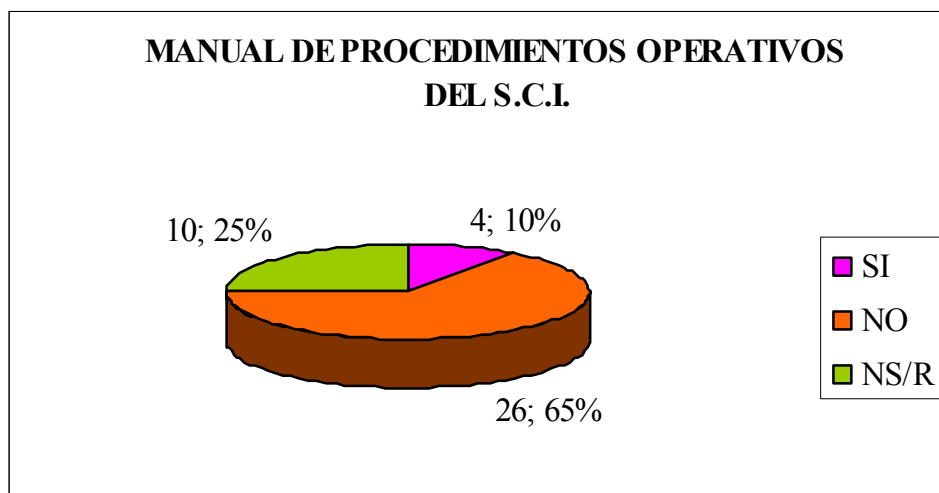
**PREGUNTA No. 6.** Tiene conocimiento sobre la Ley 087/93, y sus alcances normativos e Institucionales.

Figura 8. Conocimiento de la Ley 087/97 y sus alcances



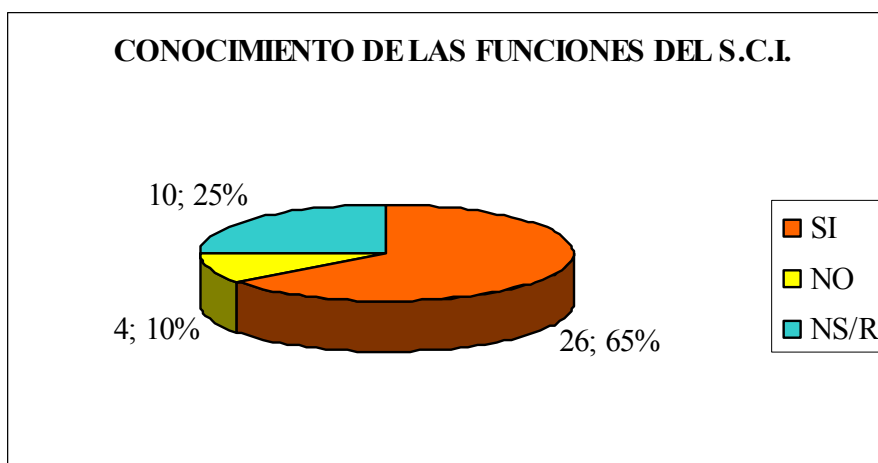
**PREGUNTA No. 7.** Conoce el Manual de Procedimientos Operativos del Sistema de control Interno?

Figura 9. Manual de procedimientos operativos del S.C.I



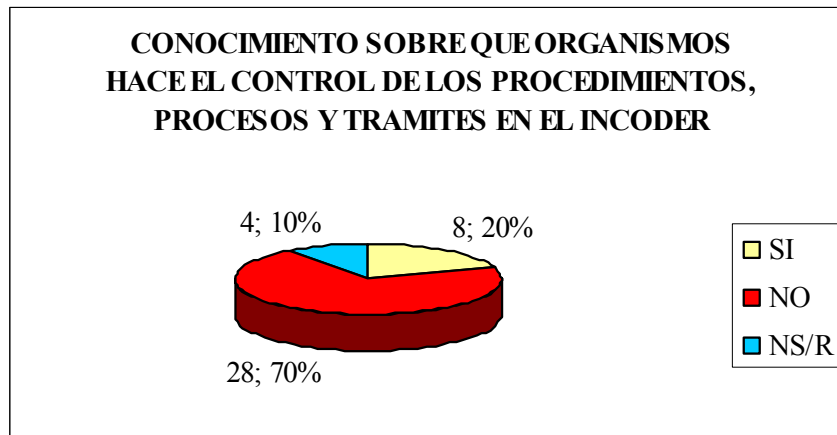
**PREGUNTA No. 8.** Conoce las funciones del Sistema de Control Interno?

Figura 10. Conocimiento de las funciones del S.C.I



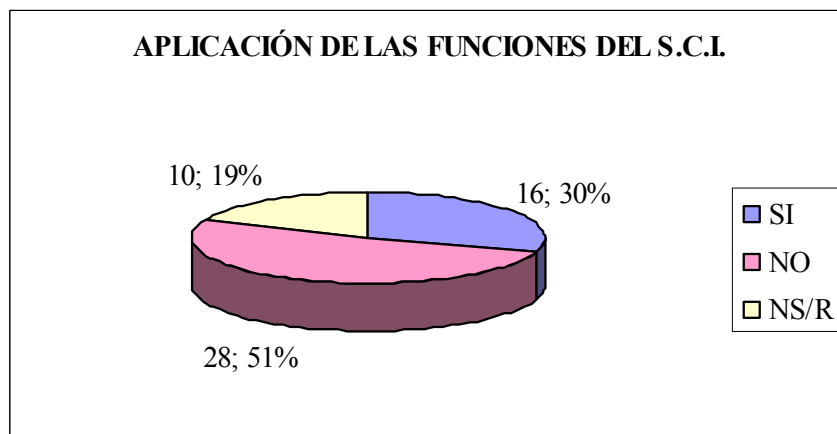
**PREGUNTA No. 9.** Sabe usted, si se hace auditoria en cada uno de los procesos, procedimientos y trámites en la Oficina de Enlace Territorial por algún Organismo de Control?

Figura 11. Conocimientos sobre qué organismos hace el control de los procedimientos, procesos y trámites en el INCODER



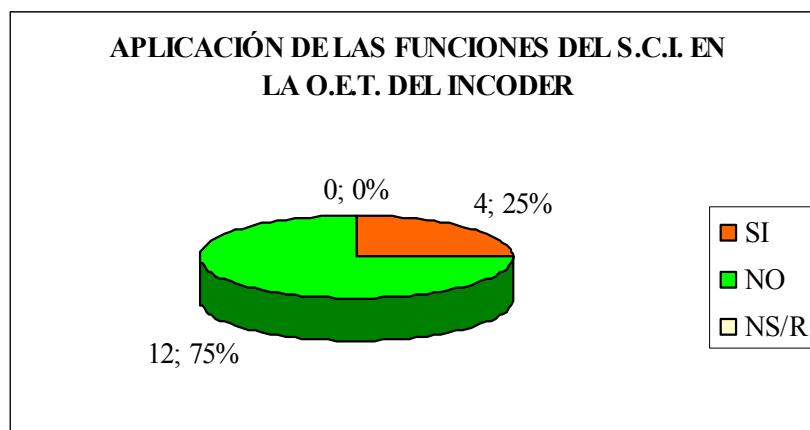
**PREGUNTA No. 10.** Tiene conocimiento sobre la aplicación de las funciones del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No. 6? Si su respuesta es positiva, si se cumplen?

Figura 12. Aplicación de las funciones del S.C.I



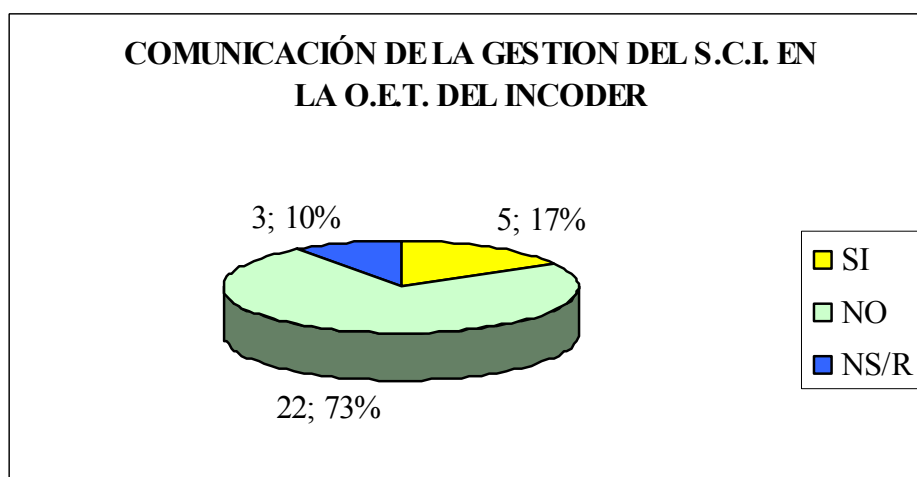
- Si, se aplican las funciones de SIC.

Figura 13. Aplicación de las funciones del S.C.I. en la O.E.T. del INCODER



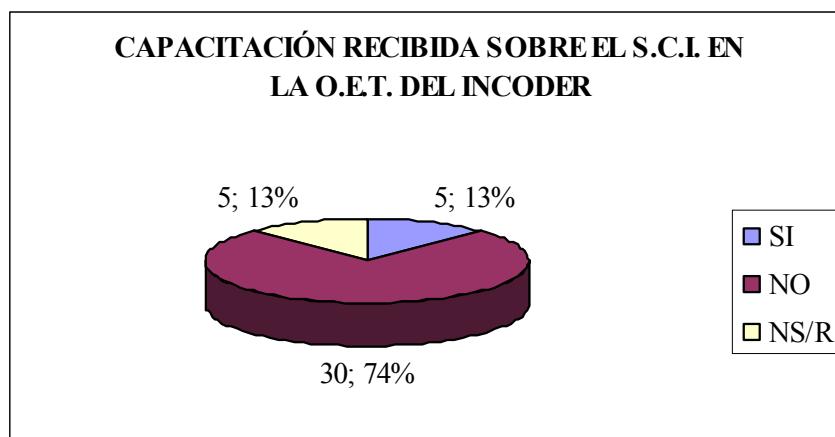
**PREGUNTA No. 11.** Durante el presente año Usted ha recibido alguna comunicación informativa sobre la Gestión Operativa del S.C.I.?

Figura 14. Comunicación de la gestión del S.C.I. en la O.E.T del INCODER



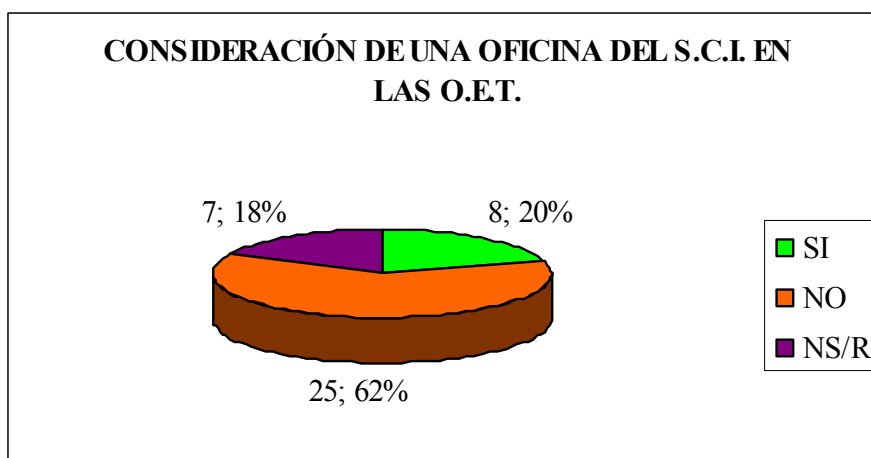
**PREGUNTA No. 12.** Ha recibido algún tipo de capacitación sobre el Control Interno, durante el tiempo que lleva laborando en el INCODER? Y cuantas horas?

Figura 15. Capacitación recibida sobre el S.C.I. en la O.E.T del INCODER



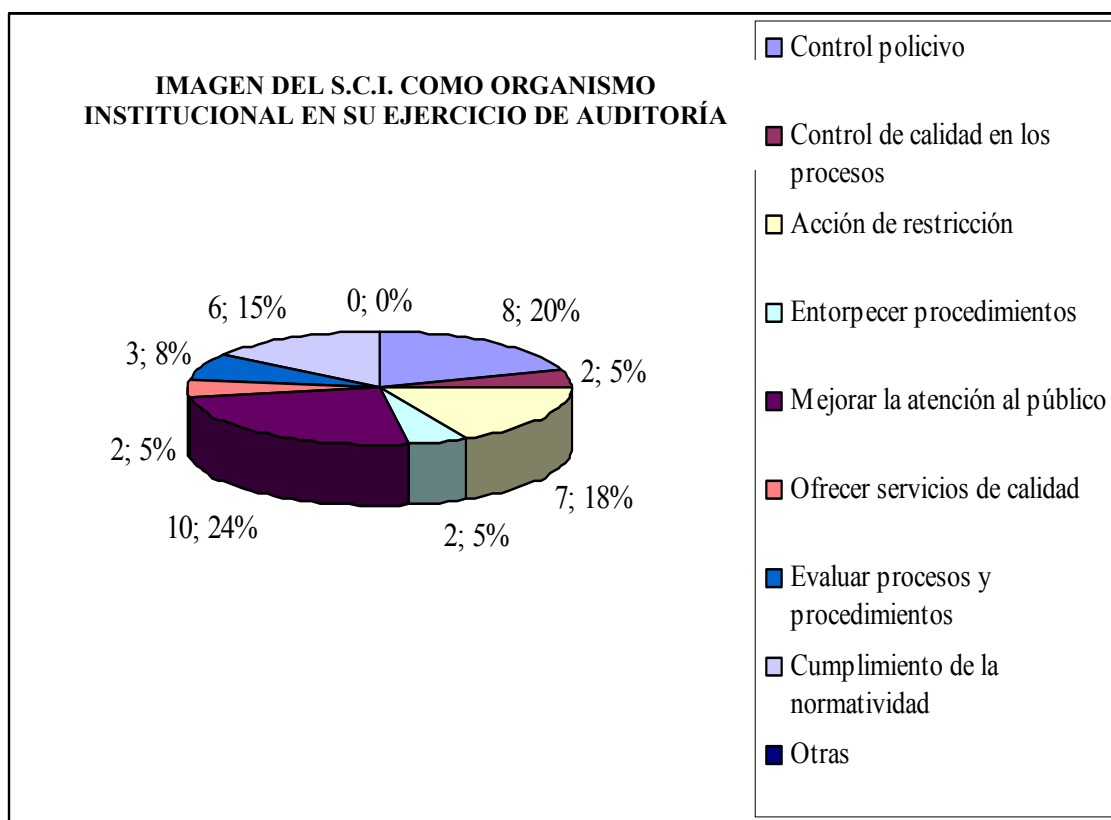
**PREGUNTA No. 13** Considera necesario que en cada Oficina de Enlace territorial, haya una Oficina de control Interno como herramienta, de articulación en los procesos administrativos operativos del Instituto para el fortalecimiento de los principios y valores misionales.

Figura 16. Consideración de una oficina del S.C.I. en las O.E.T



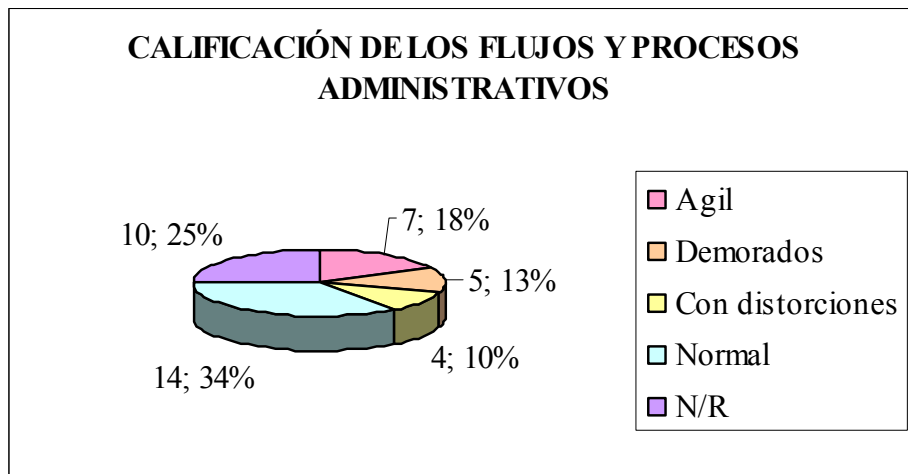
**PREGUNTA No. 14** La imagen que tiene usted del sistema del S.C.I. como organismo institucional su ejerció de auditoria es: \*Control Policivo, \*Control de Calidad en los procesos, \*Acción de restricción, \*Control para entorpecer los procedimientos, \*Control para mejorar la atención al público, \*Control para ofrecer Productos y servicios de Alta Calidad, \*evaluar los procesos y procedimientos para mejorar los resultados de los objetivos misionales, \*Control para el desarrollo más ágil del cumplimiento de la normatividad Administrativa.

Figura 17. Imagen del S.C.I. como organismo institucional en su ejercicio de auditoria



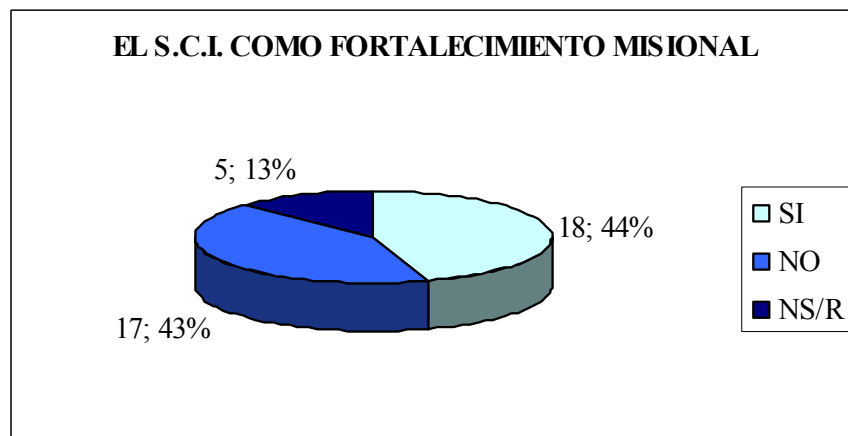
**PREGUNTA No. 15** Como califica los procesos y flujos administrativos en su dependencia para el manejo de los diferentes recursos en la prestación de los servicios?

Figura 18. Calificación de los flujos y proceso administrativos



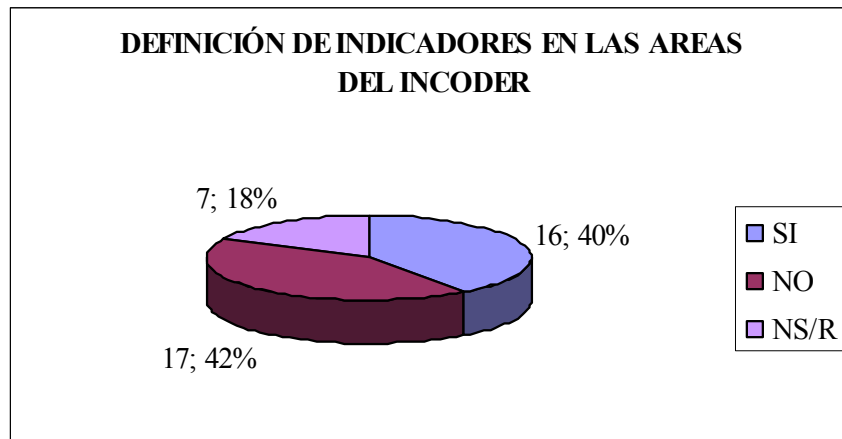
**PREGUNTA No. 16** Considera Usted, que el Control Interno como herramienta ayuda al fortalecimiento de la operatividad misional del Instituto?

Figura 19. El S.C.I. como fortalecimiento misional



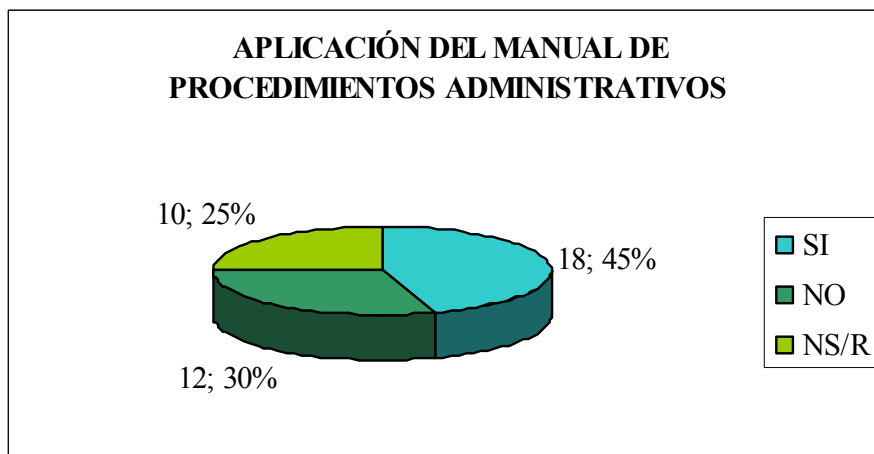
**PREGUNTA 17.** Usted considera, que los indicadores de gestión del instituto esta definidos en cada una de las dependencias para que haya eficacia, eficiencia, confiabilidad, economía y valor agregado en los servicios que presta el INCODER?

Figura 20. Definición de indicadores en las áreas del INCODER



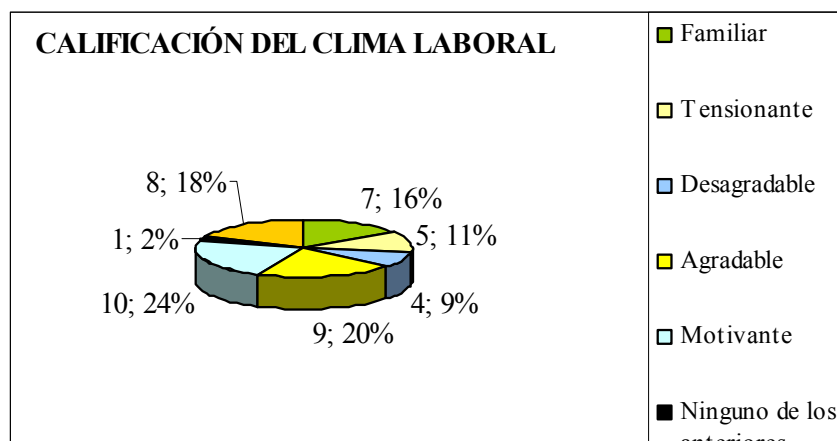
**PREGUNTA No. 18.** Para el desempeño de sus funciones usted aplica el manual de procedimientos Administrativos de acuerdo a su cargo?

Figura 21. Aplicación del manual de procedimientos administrativos



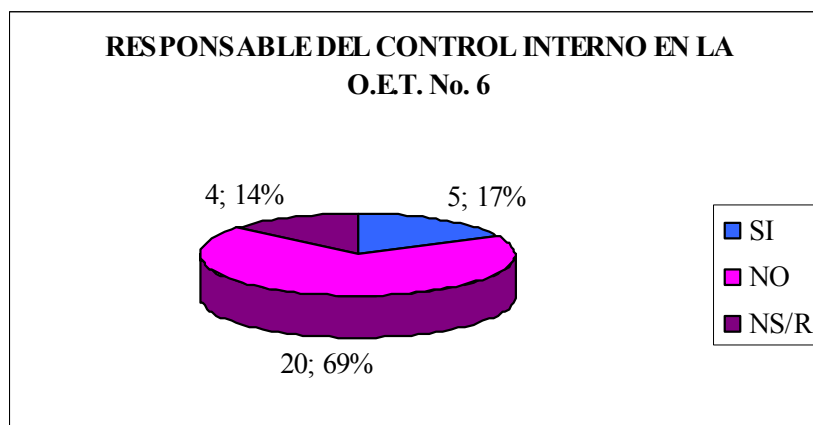
**PREGUNTA No. 19.** Cómo califica el clima laboral del INSTITUTO: Familiar, tensionante, desagradable, motivante, ninguno de los anteriores.

Figura 22. Calificación del clima laboral



**PREGUNTA No. 20.** Sabe usted, quien es el responsable de la operatividad del Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No. 6?.

Figura 23. Responsable del control interno en la O.E.T. No. 6



**1.5.4. Análisis de la encuesta del diagnóstico.** De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta se puede concluir que el Sistema Control Interno, presenta muchas debilidades en su funcionamiento operativo en la Oficina de Enlace Territorial No 6, según la encuesta se deduce lo siguiente:

- ❖ La mayoría de funcionarios tiene una experiencia laboral amplia con las instituciones fusionadas así: con el INCORA , INAT, INPA , se constató que en esta Oficina de Enlace Territorial no existen funcionarios del DRI.
- ❖ A pesar que el 53% de los funcionarios del INCODER en la Oficina de Enlace Territorial No 06 de Bucaramanga, fueron incorporados del INCORA, siendo el Instituto con mayor participación en la planta de personal en el INCODER, se nota un mínimo conocimiento normativo y operativo del Sistema de Control Interno – SCI- , por parte de los encuestados.
- ❖ El 70% de los funcionarios, manifiestan no haber participado en la construcción del Código de Ética de la institución, y que solo el 20% participa en esta actividad, por el desempeño en los cargos Administrativos
- ❖ El 72% de los entrevistados, manifiestan que no son tenido en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones en las Secciones del INSTITUTO.
- ❖ El 25% manifiesta conocer la estructura organizativa del INCODER, y el 45% no conoce el esquema Administrativo del Instituto, el 38% conoce cual es la ubicación del Sistema de Control Interno, dentro de la estructura Administrativa del INCODER. Y el 44% no sabe cual es la ubicación jerárquica del S.I.C. en el esquema organizativo del instituto.
- ❖ Se nota una profunda contradicción conceptual en las respuestas de las

preguntas 3 y 4 al hacer un paralelo con las respuestas de las preguntas 5-6-7-9-10- y 11, cuyos porcentajes del - NO - fueron altos, referentes al porcentaje obtenidos por el SI es decir: Se dice conocer la estructura Organizativa del Instituto, además se pueden ubicar fácilmente el Sistema del Control Interno – S C I, dentro del Organigrama del INCODER pero, la mayoría de los funcionarios desconoce la Misión y Visión del mismo, sumándole el desconocimiento de la Ley 087/ 93 y sus alcances legales y de igual forma se desconoce el Manual operativo de los cargos y del Sistema de Control Interno, contrario a que de acuerdo a la respuesta que Si se conoce las funciones del Control Interno, se ignoran profundamente los modelos Operativos del Sistema de Control Interno.

- ❖ Paradójicamente el 10% de los encuestados manifestó conocer el Manual Operativo del Sistema de Control Interno-S.C.I- y el 65% manifestó conocer las funciones del Sistema de Control Interno, y el 51% no tiene conocimiento sobre la aplicación de las funciones del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace territorial No 6 del INCODER, en Bucaramanga.
- ❖ Se detecta una falta profunda de voluntad formadora de auto control, por ausencia total de programas de capacitación específica sobre Control Interno, como se refleja en los resultados de la encuesta ya que el 59 % manifiesta no haber recibido capacitación o comunicación sobre la gestión operativa de la Oficina de control Interno.
- ❖ Un aspecto de mucho cuidado es que a pesar de llevar dos años funcionando el INCODER, el 57% de los funcionarios desconocen la persona encargada de la implementación del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6 y su área de influencia En este orden de ideas, los funcionarios están conscientes de la necesidad que en cada una de las Oficinas de Enlace

Territorial debe haber una Oficina de control Interno, que articule los mecanismos Administrativos de la misma institución, de lo contrario se debe como mínimo elegir una persona responsable de la ejecución de los objetivos misionales del Sistema de Control interno como elemento o herramienta de engranaje entre la oficinas principales en Bogotá y las diferentes oficinas Regionales de Enlace Territorial en el país.

- ❖ El grupo de funcionarios, es consciente que la gestión del Control Interno no es de carácter policivo, sino que el grupo lo percibe como un elemento que permite evaluar los procesos para el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios y que permite desarrollar un ambiente laboral mucho más normal, para el fortalecimiento Institucional y cuyos resultados se miden a través de una gestión de Indicadores de Logros.

#### **1.5.5 Conclusiones de la encuesta**

- ❖ A partir del análisis anterior, y como resultado de la evaluación operativa del Sistema de control Interno en esta Oficina, se plantea que es necesario implementar acciones estratégicas para capacitar al personal integrante de la Oficina de Enlace territorial sobre la temática exclusiva del Control Interno como Herramienta Gerencial.
- ❖ En este orden de ideas, se hace necesario la implementación de un plan de capacitación sobre la normatividad y los alcances del Sistema de Control Interno con todos los funcionarios de la Oficina de Enlace Territorial No 6, que permita como resultado de gestión la sensibilización de los Funcionarios sobre la importancia de los componentes.
- ❖ En la actualidad no se ha utilizado a nivel de la Oficina de Enlace Territorial una de las herramientas diseñadas (como es el sub. Comité Regional del

Sistema de Control Interno), para la Implementación del Sistema, en razón al grado de desconocimiento o desinterés del tema por parte de los responsables.

- ❖ Como consecuencia de lo anterior, se presentan dificultades para conocer el grado de avance e impactos logrados en las ejecuciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos misionales: así mismo no existen mecanismos diseñados para la Implementación de los elementos del Sistema, que permitirían generar mayores resultados en la gestión.
- ❖ Es evidente que la mayoría de los empleados desconocen la información sobre los métodos y mecanismo de este proceso, razón por la cual aun se siguen cometiendo errores, que dilatan los resultados y por ende el cumplimiento de los objetivos misionales del INSTITUTO.
- ❖ En la actualidad no existe una Oficina ni persona encargada oficialmente de direccionar o dar cumplimiento a lo señalado en el Art. 268 de la constitución Política, referente al Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga, como consecuencia de lo anterior, se presenta mucho traumatismo e inconsistencia en los flujos de procesos administrativos. del INSTITUTO.

## **2. METODOLOGIA PARA EVALUACIÓN TÉCNICA, DESDE LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

Uno de los factores estructurales del Control Interno es verificar el cumplimiento de los trámites, procesos y procedimientos para el desarrollo de los objetivos misionales del Instituto.

Se pretende, por medio de esta investigación presentar una metodología conceptual<sup>4</sup>, que permita adelantar la racionalización de los trámites, procesos y procedimientos que se generen dentro del actuar misional del INCODER. La presente herramienta Metodológica facilitará el mejoramiento y calidad en la atención a los usuarios del INCODER.

### **2.1 LOS TRÁMITES<sup>5</sup>**

Es la forma de acceder a los bienes o servicios estatales que identifican los diferentes trámites que adelanta la ciudadanía ante una entidad o la administración pública en general.

El trámite siempre es generado por agente externo a la organización en este caso el INCODER bajo una serie de pasos o acciones reguladas por el estado, que han de llevarse a cabo por parte de los usuarios para la prestación de un determinado servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una

---

<sup>4</sup> La conceptualización, se toma de acuerdo a lo estipulado en la Ley 087/93, y el módulo II, Diseño e Implementación y Evaluación del Sistema de Control Interno. Escuela de Administración Pública – E.S.A.P. Bogotá D.C.

<sup>5</sup> Según el modulo II, Diseño e Implementación y Evaluación del Sistema de Control Interno. Escuela de Administración Publica- E.S.A.P. Bogotá . D.C.

actividad de esencial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la actividad pública. Los trámites implican una interacción o encuentro entre la administración pública y la sociedad, tienen como propósito facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos; por lo tanto, fiel a los principios constitucionales, la administración pública no impondrá trámites ni exigirá requisitos que no estén contemplados en la Ley o no hayan sido autorizados expresamente por ésta. (Constitución Política de 1991).

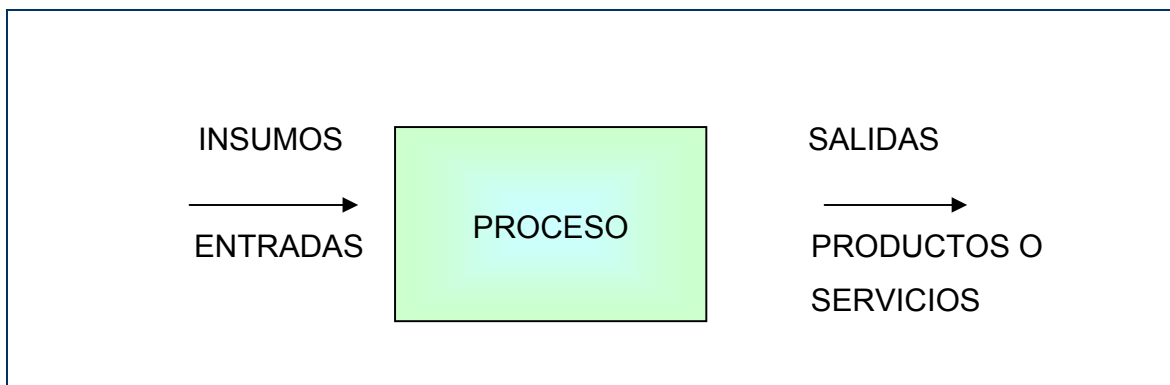
## **2.2 LOS PROCESOS**

Definidos como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

En las entidades las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional, se asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

En cada trabajo realizado se utilizan materias primas o insumos, se desarrollan actividades que agregan valor y como consecuencia, se produce un resultado; es por ello, que no hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo, tal como se representa en la figura No 23.

Figura 24. Proceso de las actividades de producción



Cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los ojos de quien demanda el bien o servicio que éste genera, es decir, que cumpla con el objetivo para el cual fue creado. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, ni clientes que utilicen las salidas que éste entrega; es un proceso que no agrega valor ni es necesario. Por lo tanto sus actividades y resultados son muy costosos para cualquier tipo de organización.

### **2.3 LOS PROCEDIMIENTOS**

Se define como el conjunto de especificaciones requeridas para cumplir una fase o etapa perteneciente a un proceso y que varía de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado.

Los procedimientos permiten precisar la forma de hacer algo; comprenden el qué, el cómo, y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, incluyendo los elementos técnicos necesarios, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijados, el número y características del personal que interviene, entre otros.

## **2.4 FASES PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Adelantar un proceso de racionalización de trámites, procesos y procedimientos requiere una metodología práctica que conlleve una aplicación sistémica.

Las fases que se proponen para seguir este proceso son cinco:

- **Fase 1 Identificación y clasificación.**
- **Fase 2 Descripción.**
- **Fase 3 Análisis.**
- **Fase 4 Propuesta de mejoramiento.**
- **Fase 5 Implementación de la propuesta.**

Esta metodología es una propuesta de carácter general que puede adaptarse a las condiciones específicas de cada entidad, conservando el resultado final, cual es, de racionalizar los trámites, procesos y procedimientos institucionales. Es importante resaltar que una condición obligatoria para todas las entidades, será el diligenciamiento del formato descripción del trámite, herramienta que permite estandarizar la información que debe consultar el ciudadano o usuario.

### **2.4.1 Fase 1: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN.**

- ❖ **De los trámites.** Se debe tener presente que el trámite, es la forma en que acceden los usuarios a estos bienes o servicios estatales que se identifican los diferentes trámites que adelanta una entidad o la administración pública en general. El INCODER como organización estatal dentro de su quehacer institucional y misional debe brindar servicios a la comunidad o a la sociedad para cumplir su objeto social.

A continuación se sugieren algunos criterios que permiten realizar la clasificación de los trámites de la entidad:

- Cobertura.
- Tiempo.
- Pago o tarifa.
- Que implique diligenciar formularios.
- Frecuencia.
- Riesgos de corrupción.

❖ **De los procesos.** Los procesos en el INCODER se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen sus funciones y competencias. El INCODER para cumplir con su objeto social debe entregar productos o servicios a la ciudadanía, y para poder hacerlo necesita desarrollar dentro de la misma una serie de procesos que agreguen valor a unas entradas o insumos.

Dentro de los aspectos que identifican los procesos se pueden mencionar:

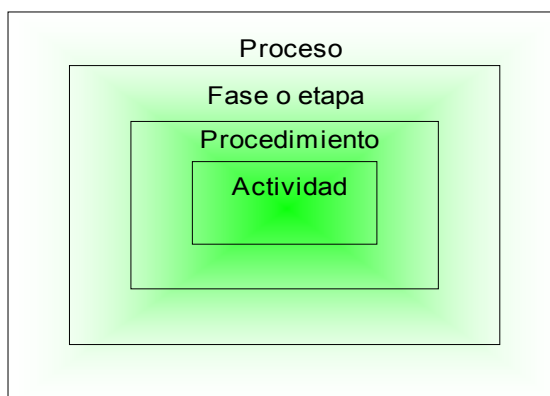
- Generalmente incluyen fases o etapas que se realizan en forma transversal dentro de la organización. Esto implica que en la ejecución del proceso participan diferentes áreas.
- Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo misional propuesto para que tenga una razón de ser.
- Existe una unidad administrativa responsable ante la entidad por el desarrollo unificado de cada proceso.

- Tiene como mínimo un área clave, entendida como aquella sin la cual el proceso no es posible ejecutarlo.
- Tienen cabeza o iniciación que pueden ser la terminación o cola de otros,

❖ **De los procedimientos**

Los procedimientos definen la forma como deben realizarse las fases o etapas de los procesos. Identificados los procesos, el ejercicio siguiente es determinar qué procedimientos son lo que permiten que aquel se cumpla. El esquema de conformación del proceso del gráfico 4 será de gran ayuda.

Figura 25. Conformación del proceso



**ASPECTOS QUE IDENTIFICAN LOS PROCEDIMIENTOS.**

- Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que constituyen requisitos o insumos de otros procedimientos.

## 2.4.2 Fase 2: Descripción

- ❖ **De trámites.** Este es un proceso que permite identificar todos y cada uno de los pasos que el Usuario o ciudadano debe cubrir y que están directamente relacionados con el producto o servicio que se espera recibir, información que constituye la materia prima para el inventario de trámites.

El levantamiento de la información sobre los trámites de cada Oficina de Enlace Territorial (O.E.T.) del orden nacional o del territorial, se logra con el diligenciamiento del formato descripción del trámite; que se presenta en esta fase.

Cuadro 2. Formato Descripción Del Trámite

OFICINA	DE	ENLACE	TERRITORIAL	No _____,
Ciudad _____			Grupo Técnico	Territorial
_____				
DEPENDENCIA:				
_____				
(Departamento o municipio) _____				

### DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS FACTORES.

**1. NOMBRE DEL TRÁMITE.** Debe estar definido por la acción que realiza el usuario o ciudadano; normalmente una solicitud, suscripción, registro, presentación o pago, para obtener el producto o servicio específico que éste

requiera. Deberá enunciarse en forma clara, corta y precisa

**2. EN QUE CONSISTE EL TRÁMITE.** Seguir el siguiente orden para hacer la descripción del trámite. Tipo de usuario que solicita el trámite (persona natural o jurídica, organización civil o pública); indicar qué se espera obtener, mencionando el nombre del trámite; ante quién debe solicitarse (dependencia y nombre del Grupo Técnico Territorial).

**3. REQUISITOS Y DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL TRÁMITE:**

- a. Anotar los requisitos y condiciones específicos que deben reunir los solicitantes.
- b. Anotar los documentos que se deben aportar a la administración para la realización del trámite.

**4. LUGAR AL CUAL DEBE ACUDIR EL USUARIO.**

- a. Relacionar el lugar o lugares a los que el Usuario debe dirigirse para solicitar información sobre el trámite (organismo, dirección, teléfono; fax, dirección electrónica.)
- b. Relacionar los lugares a los que el usuario debe dirigirse para realizar el trámite (organismo, dirección, teléfono, fax, dirección electrónica, página Web).

**5. PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL TRAMITE.** (describir concretamente el artículo, numeral o inciso que corresponda).

- a. Leyes.
- b. Decretos.

c. Resoluciones.

## **6. OTROS DATOS SOBRE EL TRÁMITE**

- Indicar la dependencia a la que corresponde la coordinación administrativa del trámite. (Se refiere a la unidad que centraliza la tramitación).
- Indicar el cargo que resuelve definitivamente el trámite.
- Indicar el tiempo máximo en valores absolutos para la resolución del trámite (periodo que media entre la petición del ciudadano y la entrega del producto o servicio por parte de la entidad, en minutos, horas, días o meses).
- Indicar cuántos trámites gestiona su entidad al año. (En los casos que considere necesario, sacar un promedio anual).

### **❖ De los procesos y procedimientos**

Esta fase consiste en dar a conocer cómo funciona en la actualidad el proceso y los procedimientos que se pretenden mejorar. A partir de este momento el equipo de trabajo asume la responsabilidad de mejorar el proceso y los procedimientos.

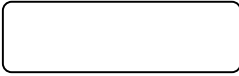

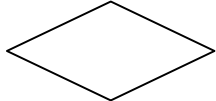
El primer paso es definir los puntos de inicio y fin, tanto del proceso como de los procedimientos, consultando directamente a las personas que intervienen en los mismos y recogiendo información sobre:

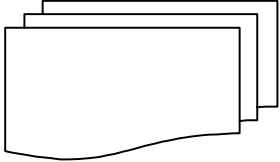
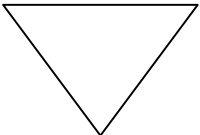
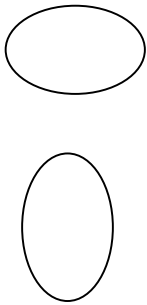
- Fases y actividades que se realizan ordenadas y secuencialmente.
- Áreas de la organización y personas que intervienen.
- Condiciones de las instalaciones y equipos necesarios.

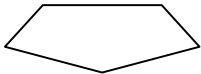

- Documentos que se generan.
- Tiempo de duración del proceso y procedimientos.
- Normatividad que se aplica.

Para adelantar estas acciones se puede utilizar un formato como el que se menciona en el cuadro 3 que puede ser utilizado indistintamente tanto para el proceso como para el procedimiento.

Cuadro 3. Símbolos que se utiliza para el diseño de procesos y procedimientos

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica la iniciación y terminación del proceso o procedimiento; ejemplo: recibe información, archiva documento.
	Operación	Describe la actividad o carea que debe desarrollarse; Ejemplo, transcribir el documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro. Se aconseja iniciar la descripción indicando como título el cargo que desarrolla la acción.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada: Ejemplo, ¿está correctamente diligenciado?, ¿los documentos están completos? La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo dentro del proceso, considerando que éste se diseña de manera positiva.

	<p>Documento</p>	<p>Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que éste se pueda desarrollar, Ejemplo: una cuenta de cobro, la cédula de ciudadanía, una orden de compra, etc. El nombre del documento debe aparecer en el símbolo. Cuando el documento tiene copias, se ubica el original en primera instancia, luego la primera copia y así sucesivamente. El documento sólo se indica cuando aparece por primera vez en el proceso o procedimiento para no recargar innecesariamente el diagrama de flujo.</p>
	<p>Almacenamiento y archivo</p>	<p>Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada, igualmente cuando se deben archivar los documentos.</p>
	<p>Conector  De rutina</p>	<p>Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Nota: normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo.</p> <p>El conector puede asumir dos formas: representa una conexión o enlace de un paso del proceso o procedimiento con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número.</p>

	De página	Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el diagrama de flujo. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
	Sentido de circulación del flujo de trabajo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos. Define de esta manera la secuencia del proceso.

Como complemento a la información recogida, es preciso realizar un diagrama de flujo, tanto del proceso como de los procedimientos, utilizando para su diseño la simbología mencionada en este capítulo.

Al diagramar un proceso debe considerarse su desarrollo más habitual, aquel que se repite en un 80% de las veces, sin que haya retrocesos e indicando mediante conectares las excepciones, que se considerarán como derivaciones (ejemplo: solicitar que se complete documentación o cambio de información). Este tipo de diagrama de flujo son los considerados estructurales por cuanto permiten conocer a cabalidad el proceso y el procedimiento.

### 2.4.3 Fase 3: Análisis

- **Del trámite.** Esta etapa consiste en hacer una revisión exhaustiva de cada uno de los elementos o componentes que conforman el trámite, con el fin de analizar la pertinencia, importancia o valor agregado que éstos representan

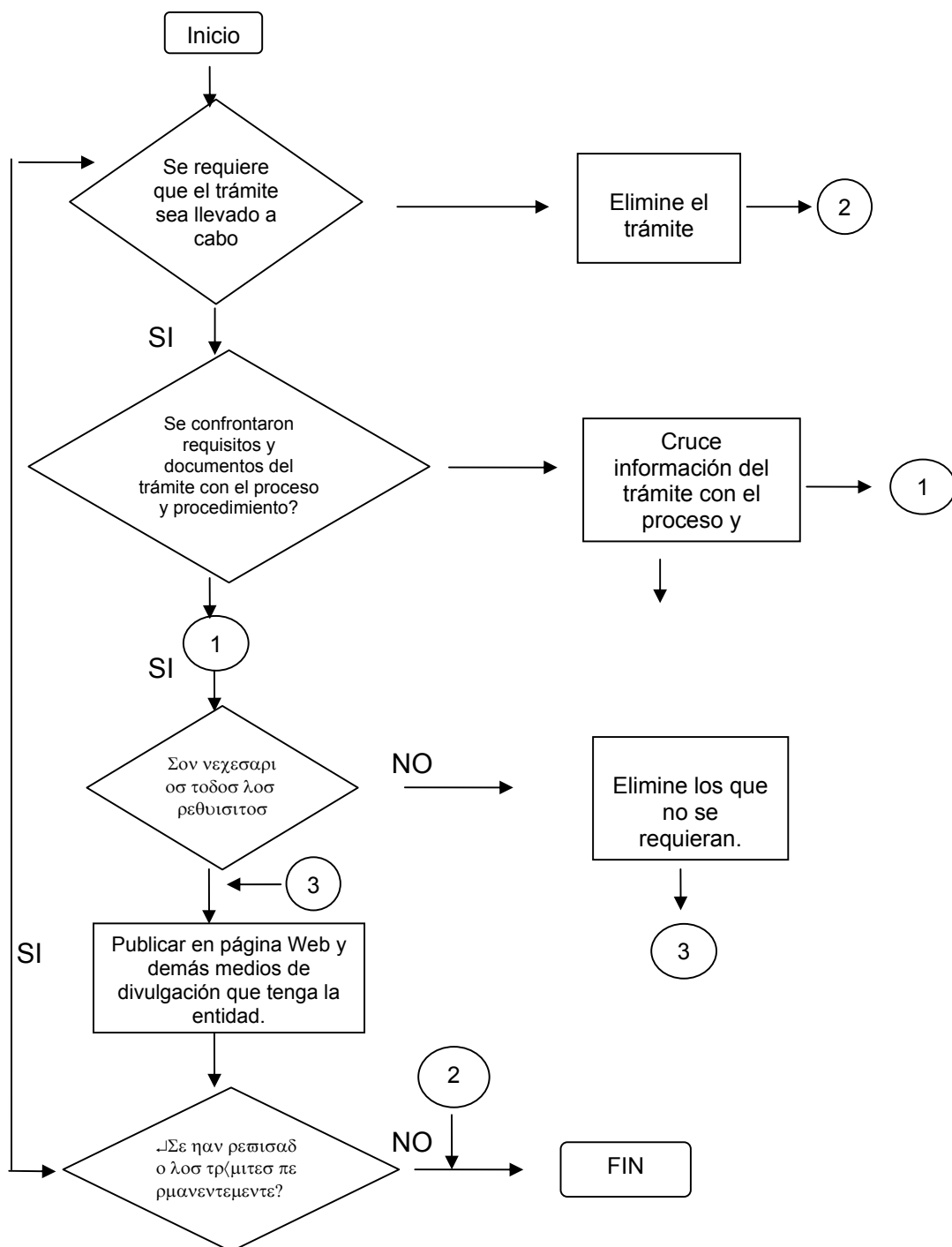
para la entidad y para el usuario el cuadro 4 y la figura 25 , ofrecen elementos que permiten cumplir con este análisis.

Cuadro 4. Factores componentes del trámite

FACTORES CLAVE	QUE TENER EN CUENTA
Pertinencia	¿El trámite o proceso beneficia a alguien? Ofrece un valor social? ¿El trámite dice poco o nada con relación a la genuina vigencia de un derecho, la efectiva regulación de una actividad o la correcta prestación de un servicio? ¿Es valioso su objetivo pero no se Cumple? ¿Son sólo colas para acceder a él? ¿Se posee una visión integral del trámite o proceso?
Normatividad	¿El trámite esta soportado en alguna norma? ¿Existe duplicidad entre ellas o entre los requisitos que se exigen? ¿Hay extralimitación en la aplicación de la norma o exceso de ellas? ¿Las normas han sido derogadas, modificadas o creadas, afectando el trámite o proceso y no se ha hecho la actualización? ¿Se ha verificado el trámite o proceso frente a las normas de racionalización y simplificación?
Costos para el usuario	Los requisitos y documentos exigidos al usuario para cumplir con el trámite son todos necesarios? ¿Existe variedad de desplazamientos que debe realizar el usuario a diversas ventanillas o dependencias para obtener respuesta de la administración? ¿Se comunica con anticipación los cambios en horarios, tumos de atención o clase de documentos requeridos? ¿Hay pérdida del trámite en el laberinto institucional? ¿Los valores de los formularios o formatos son las más apropiadas? ¿El bien, servicio, o derecho requerido, genera tensión, mal humor, irritabilidad, desconfianza y malestar generalizado de los usuarios?

Costos para la entidad.	El número de funcionarios que atienden el trámite y desarrollan el proceso es el óptimo? ¿Reúnen los funcionarios el perfil para desempeñar las funciones propias del cargo? ¿Se ha revisado el proceso para optimizarlo? ¿Con qué tipo de condiciones tecnológicas se cuenta para adelantar el proceso? ¿Son las más apropiadas? ¿Se pueden mejorar? ¿Los insumes que intervienen en el proceso son los adecuados en calidad y cantidad?
Riesgos de corrupción	¿Hay funcionarios que soliciten documentos que no estén establecidos en la norma o en los requisitos?, Se utiliza más del tiempo establecido para el trámite? Existen puntos de información y otros medios de divulgación que informen sobre el trámite?; ¿Son éstos los más idóneos y en que condiciones se encuentran? ¿Se entrega al usuario toda la información requerida para adelantar el trámite? ¿Existen reglas claras de juego entre la administración y el ciudadano? ¿Se informa sobre las funciones de la entidad u objeto social?. Se han establecido mecanismos de control? ¿Se llevan estadísticas que permitan conocer el comportamiento de los trámites y procesos?
Interacción institucional	¿Son varias las entidades que intervienen para la obtención del trámite o, desarrollo del proceso? ¿Cuáles entidades del sector están involucradas? ¿Existe coordinación entre ellas? ¿Que parte del trámite o proceso desarrolla cada una de ellas? ¿Cómo se pueden integrar? ¿Se encuentra disperso en varias dependencias de la misma entidad? ¿Hay concentración de funciones en un solo ente o dependencia? ¿ES viable descentralizar?

Figura 26. Flujograma del análisis de trámites



## ANÁLISIS DEL TRÁMITE

Describa los pasos que adelanta el usuario para realizar el trámite ante la entidad.

Cuadro 2. Formato de trámite

Nombre del trámitante:					Levantado por:					
Nombre de la Dependencia del INCODER					Fecha:					
N° de orden	Documentos y requisitos	Qué debe hacer el usuario? (pasos a seguir)	Ante quien debe hacerlo?	FACTOR CLAVE					Tiempo aproximado	Observaciones / propuestas
				Pertinencia	Normatividad	Costos usuarios	Riesgos de corrupción	Integración Institucional		

Es necesario tener en cuenta aspectos fundamentales de su operatividad como son:

- Descomponer el trámite en sus elementos.
- Desagregar el trámite en cada uno de los elementos o pasos que lo conforman.

Una vez recogida toda la información aplicar los factores clave (cuadro 4) a cada uno de los pasos o elementos que conforman el trámite, y confrontar con el Flujograma revisión y análisis de trámites, Figura 26.

- **Revisión de los procesos y procedimientos.** Para realizar la revisión y análisis de procesos existen varias técnicas. En nuestro caso, trabajaremos el análisis de Opciones Prioritarias, que se describen a continuación y cuyos pasos se ilustran en el gráfico 4,
- **El análisis de opciones prioritarias.** Se constituye una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre los procesos que adelanta El INCODER. Es decir, permite determinar si cada uno de ellos se debe llevar a cabo o no, y si debe realizarse, cómo puede hacerse más eficiente.

Igualmente, evita que el Instituto invierta tiempo y recursos en tratar de mejorar procesos que no son fundamentales para el logro de sus objetivos.

Para aplicar esta técnica se deben formular las siguientes preguntas, teniendo en cuenta el siguiente orden:

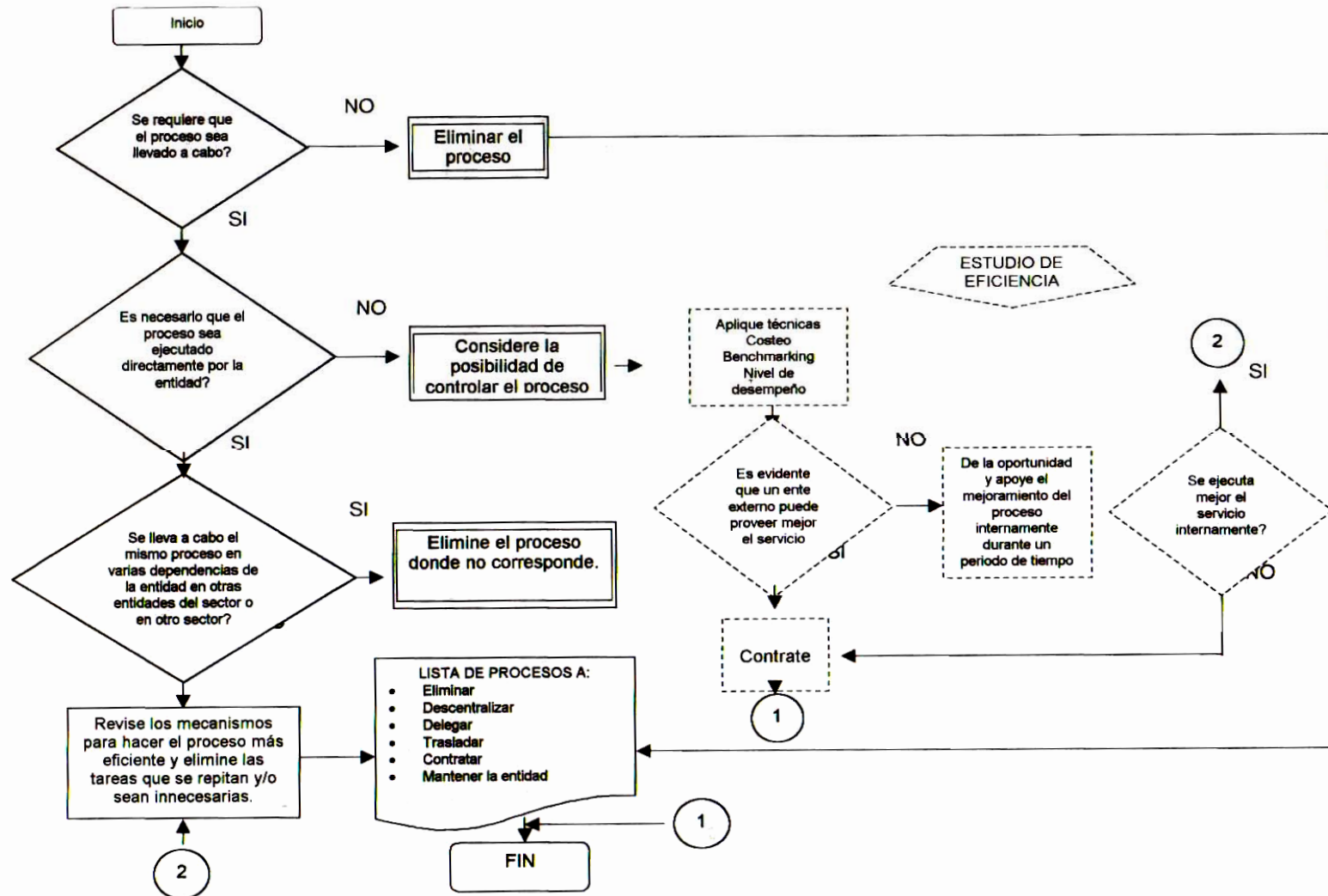
- **Pregunta I:** ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?. Para comenzar es preciso plantearse si a la luz de las normas se requiere o no el proceso. En caso contrario deberá eliminarse.

- **Pregunta 2:** ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad? En el evento de que así sea, ya sea por razones normativas, por la naturaleza del proceso, o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea electivamente, éste deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de la eficiencia.
  
- **Pregunta 3:** ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales, o en otro sector? Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

Otros aspectos que se deban tener en cuenta para el análisis de los procesos y procedimientos son:

- **Benchmarking.** Realizar una comparación de la forma en que se realizan procesos similares o adaptables en otras organizaciones y trasladar, a partir de la información obtenida, las mejores prácticas a la realidad de la organización.
  
- **Reducir pasos y actividades.** El primer objetivo será descontaminar el proceso y procedimientos de controles inútiles (registros, revisiones o firmas por simple razón jerárquica, declaraciones de comisiones que nunca entran en el asunto, etc.). Para reducir los pasos que deben realizar los usuarios evitando presentar documentos que ya están en poder de la administración o que deban a diferentes departamentos casi haciendo una función de correo interno.

Figura 27. Flujoograma para la Revisión y Análisis de los Procesos



- **ANÁLISIS DE VALOR**

La mejor herramienta para evaluar la utilidad de los trámites, procesos y procedimientos es el análisis de valor, que permite determinar su contribución al resultado final, que se quiere conseguir. Como se explica en el cuadro 6.

- **Reducir el tiempo de ciclo del proceso**

Una buena recolección de datos permitirá diferenciar entre:

Tiempo de trabajo: El que emplean las personas en realizar las distintas actividades u operaciones.

Cuadro 6. Formato análisis de valor

Actividades	B	C	A	Aporte al proceso	Costo

**B: Básicas**

**C: Complementarias**

**A: Adicionales**

- Tiempo de transporte: El que requiere trasladar los documentos o materiales entre áreas, secciones, edificios, sedes, etc.
- Tiempo de espera: La inactividad.

## ❖ ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Es relevante analizar dentro de las organizaciones la tecnología implementada en cada proceso y procedimiento para el logro de una mayor eficiencia y eficacia, considerando aspectos como:

- **Uso de aplicativos y desarrollo de software:** Analizar los aplicativos que se utilizan en desarrollo de los procedimientos, determinando: si son funcionales, si su uso es complejo, si se presentan demoras en la producción de informes o resultados, si es necesaria su actualización, si permite el uso o consulta de varios usuarios, si las características de las plataformas son homogéneas, entre otros.
- **Uso de equipos:** Revisar la calidad, capacidad y rapidez de los equipos utilizados como soporte para el desarrollo de los procesos y procedimientos tales como: computadoras, fotocopiadoras, faxes, equipos de oficina en general y demás que se requieran para el cumplimiento de los procesos y procedimientos.
- **Medios de comunicación:** Analizar los medios de comunicación usualmente utilizados por la organización en el desarrollo de sus procedimientos para responder a las demandas de bienes y servicios de los ciudadanos, de las entidades y de los usuarios; verificando la oportunidad y eficacia de los mismos. Tales como el sistema de correspondencia, de correo electrónico, de Internet, de intranet, etc.

## ❖ FORMAS Y FORMATOS

Para cumplir con las actividades de un procedimiento en la mayoría de los casos

se requiere el diligenciamiento de formas, formatos, fichas o formularios, ya sean en medio impreso o magnético; por lo que es importante llevar a cabo su revisión, analizar sus diseños, definir la calidad y cantidad de información que deben contener, así como la pertinencia de aplicarlos.

#### ❖ **TALENTO HUMANO**

El patrimonio más valioso de la organización es el factor humano y en este aspecto es preciso evaluar:

- El número de personas que participan en cada uno de los procesos y procedimientos. El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el buen desempeño de cada una de las etapas o fases y actividades, que se derivan de los procesos y procedimientos.
- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.
- Las políticas internas de estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, sanciones, índices de rotación, ausentismo y permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.
- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las rúen de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.

## ❖ ANÁLISIS DE COSTOS

El objetivo del análisis de costos debe estar orientado a la maximización de los recursos físicos, económicos, materiales, humanos y tecnológicos y a mejorar la prestación del servicio a los usuarios, bajo principios de economía, eficiencia, eficacia, igualdad y oportunidad.

El análisis de costos es una herramienta útil que de ser aplicada correctamente, permite entre otras cosas:

- Identificar y reducir las actividades de los procedimientos que no generan valor agregado.
- Mejorar las etapas de los procesos que tienen alto costo.
- Saber cuánto vale cada etapa del proceso,
- Permitir costear totalmente el producto o servicio.

## ❖ REDISEÑO DE TRÁMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

El rediseño, es una palabra que se utiliza, con el convencimiento que todo trámite, proceso o procedimiento es mejorable; al haber hecho un análisis correcto de los trámites, procesos y procedimiento estaremos en la siguiente situación:

- Se tendrá una completa descripción de la situación actual (pasos, tiempos, documentos, actividades, etc.) y así mismo se podrán conocer sus problemas más evidentes.
- Se identificarán trámites, procesos y procedimientos útiles y que por lo tanto, se deben mantener.

- De acuerdo al Benchmarking, se tendrán datos sobre otros procesos similares.

Analizados los aspectos mencionados anteriormente, es procedente cruzar la información obtenida en el formato de análisis del trámite cuadro 4 con la obtenida en la descripción y análisis de procesos y procedimientos cuadro 2. Este cruce de información debe permitir analizar y revisar como intervienen los requisitos y documentos dentro del proceso y procedimiento, a fin de detectar problemas o ajustes que sea necesario realizar. El resultado de estos análisis se transcribe en el cuadro 5 consolidaciones, análisis, trámite, proceso y procedimiento.

#### **2.4.4 Fase 4: Propuesta De Mejoramiento**

- **Del trámite.** La propuesta incluirá todos los elementos que se consideren necesarios para mejorar el trámite como son:
  - Modificar o suprimir la norma legal que soporta el trámite, los documentos o los requisitos. Tal como se explica en el cuadro No 7.

Cuadro 7. Consolidación análisis trámite, proceso y procedimiento

Nombre del trámitante:					Nombre del proceso:				
Nombre del procedimiento:					Elaborado por:				
N° de orden	Variable a considerar			Punto deficiente o inconveniente					
	Paso	Fase	Actividad		Descripción de la modificación	Justificación	Implicaciones para el usuario	Implicaciones para la entidad	Acciones para implementarla

➤ **Forma de llenar el cuadro consolidación de análisis de trámites, procesos y procedimientos.**

- **Nombre del trámite.** Escriba el nombre del trámite susceptible de mejora.
- **Nombre del proceso.** Escriba el nombre del proceso que genera el trámite.
- **Nombre del procedimiento.** Escriba el nombre del procedimiento relacionado con el proceso y trámite anterior.
- **Elaborado por:** nombre de la persona o grupo que hace el análisis.
- **Nº.** Hace referencia al número del paso del trámite citado afectado por alguna inconsistencia, a la fase del proceso o a la actividad del procedimiento.

❖ **VARIABLE A CONSIDERAR**

- **Paso:** Análisis del trámite, tome el paso que esté afectando en alguna forma el buen desarrollo del mismo y que va a ser objeto de modificación.
- **Fase:** Descripción y análisis de procesos y procedimientos, tome la Fase del proceso que esté afectando en alguna forma el buen desarrollo del mismo y que va a ser objeto de modificación.
- **Actividad:** Descripción y análisis de procesos y procedimientos, tome la actividad del procedimiento que esté afectando en alguna forma el buen desarrollo del mismo, y que va a ser objeto de modificación.

Punto neurálgico, deficiente o inconveniente Punto causante de la distorsión.  
En qué consiste la modificación: describa en forma clara en qué consiste la modificación, expresando en qué mejoraría el trámite, proceso o procedimiento.

- **Justificación:** razones por las que se debe adelantar las acciones de

mejoramiento y los beneficios que se lograrían con su implementación.

### **Implicaciones**

- Para el usuario: cuál sería el beneficio para el usuario, en términos de agilidad, costos, satisfacción de la necesidad.
  - Para la entidad: posibles cambios en cuanto a re formulación de políticas, adquisición de elementos técnicos o modificación de normas que tengan que ver.
- Rediseñar formatos, formularios, o cualquier otro tipo de preimpresos donde el usuario debe consignar información.
  - Cambiar o rediseñar canales de distribución de la información con amplios mecanismos de difusión o puntos de atención al usuario.
  - Sustituir, modificar o eliminar documentos o requisitos.
  - Usar nuevas tecnologías de punta para la realización del trámite (Internet, centros virtuales, correo electrónico, convenios interinstitucionales para compartir información).
  - Reformar espacios en oficinas de atención al público.

### **➤ De los procesos y procedimientos**

Deberán presentarse los resultados obtenidos, elaborando una completa relación de las mejoras que se proponen, apoyándose en el siguiente cuadro.

Para el caso de mejoras alternativas, se aconseja al equipo base, optar por presentar aquellas, que sean más realistas y de fácil implementación. Es por ello que se recomienda realizar previamente una prueba piloto tanto al trámite como a los procesos y procedimientos que se hayan relacionado o rediseñado.

#### **2.4.5 Fase 5: Implementar las propuestas de mejoramiento**

Las propuestas que se obtengan para mejorar tanto el trámite, como el proceso y el procedimiento deben analizarse en relación con;

- Su adecuación con la cultura de la organización.
- La aceptación y aprobación de la alta dirección.
- El grado en que afecte a personas que no han participado en el proceso de racionalización de trámites, procesos y procedimientos.

❖ **Orientar al personal.** Comprometer a la alta dirección y a los funcionarios responsables del trámite en colaborar en la implementación efectiva de los cambios formulados, demostrando el valor agregado y teniendo en cuenta las modificaciones aplicadas al trámite, proceso o procedimiento; a través de mecanismos de capacitación y orientación en la aplicación de la nueva propuesta.

❖ **Publicar y documentar.** Definida la nueva forma en que se desarrollará el trámite, proceso o procedimiento, deberá publicarse y documentarse a través de medios apropiados e idóneos que permitan su difusión. Especialmente lo relacionado con los trámites para conocimiento de los usuarios. Ejemplo: elaborar cartillas didácticas, carteleras y publicar en la página Web de la entidad, entre otros.

- ❖ **Realizar el seguimiento.** Transcurrido un tiempo prudencial consultar periódicamente con los usuarios y con los puestos de trabajo con el fin de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos o si se están produciendo desviaciones.

Igualmente, recopilar datos para asegurarnos que tenemos el trámite, proceso o procedimiento bajo control, resolviendo los problemas que hayan ocasionado desajustes y estandarizando finalmente el proceso.

### 3. EVALUACIÓN TÉCNICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO- SCI., EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL No. 6 DEL INCODER

La evaluación del Sistema de Control Interno como principal instrumento Gerencial para asegurar que la gestión institucional del INCODER, como organismo del Estado se oriente a la realización de los fines que constituyen sus objetivos Misionales se realice con estricta sujeción a los principios constitucionales que guían el ejercicio de la función pública, debe ser un proceso permanente mediante el cual, a partir de la información que se obtiene a través de diversas fuentes se emita un juicio de valor sobre el rendimiento de desempeño en cada área administrativa del INSTITUTO, dentro del proceso o actividad o del sistema de CONTROL INTERNO en general; se soporta en la valoración y medición del desarrollo armónico y sistémico de cinco **Fases** fundamentales:

- ❖ **Fase del ambiente de control,**
- ❖ **Fase de la administración del riesgo,**
- ❖ **Fase de la operacionalización de los elementos del SCI,**
- ❖ **Fase de la documentación y**
- ❖ **Fase de la retroalimentación para el mejoramiento continuo.**

A partir de estas cinco fases, se agrupan sinérgicamente los objetivos, características y elementos del Sistema de Control Interno –SCI, definidos legalmente, de tal manera que el conocimiento de su estado actual, viabilice el logro de los objetivos referidos para la organización.

Cada fase incluye **componentes** que expresan los elementos esenciales que se deben considerar en la evaluación; estos se descomponen en **factores de valoración** escalonados desde un **nivel mínimo** hasta un **nivel Óptimo** de

desarrollo, lo cual pretende determinar a través de la auto evaluación objetiva mediante la aplicación de la “**Encuesta Referencial ref. 5.3.**” (Ver Anexo 2) que se aplicará para la valoración de las fases, los componentes y factores, la cual se usará a niveles Jerárquicos medios de la Institución como son : SERVIDORES<sup>6</sup> ( Ver Anexo:2), para determinar el grado de avance que se encuentra el Sistema de Control Interno en el INSTITUTO con una mirada proactiva que conlleve al mejoramiento continuo y no desestimulante y sancionatorio, el cual se consolida en la Matriz de Calificación del Sistema.

### **3.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL NO 6 DEL INCODER EN BUCARAMANGA**

Retomando el concepto difundido por diferentes modelos en el ámbito mundial adoptado legalmente en la ley 087 de 1993, en el sentido de entender que el control interno no es un proceso en serie donde un elemento sigue al otro, sino que por el contrario se trata de un “sistema interactivo multidireccional” en el cual todos los elementos influyen en mayor o menor medida, las fases establecidas deben ser tomadas no en un orden secuencial, sino interactivo o simultáneo según sea su desarrollo en cada entidad en particular. Con el fin de proporcionar a los evaluadores elementos de juicio que les permita comprobar, verificar o evidenciar el grado de desarrollo del Sistema de Control interno se incluye la “Encuesta Referencial para la valoración de los factores” (Ver anexo No B), la cual se constituye en la base fundamental para adelantar dicha labor.

En consecuencia la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces en cumplimiento del plan de acción de dichas áreas, durante el periodo evaluará

---

<sup>6</sup> Aporte de la Oficina de control Interno en Alcaldía Municipal de San Vicente de Chucuri, y la

permanentemente el Sistema de Control Interno a través de diferentes mecanismos herramientas, entre los cuales se encuentra las **auditorias y seguimientos** que incluyen verificaciones documentales, oculares, inspecciones, conciliaciones, diagramas, entrevistas, encuestas, tableros de control, indicadores de gestión institucional, entre otros bien es cierto, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces emite un concepto sobre el desarrollo del sistema, no podemos olvidar que debe corresponder de igual manera a un proceso de auto evaluación de cada una de las áreas o dependencias y de sus integrantes, por lo que se sugiere que el proceso sea adelantado en el ámbito institucional en forma concertada y participativa, con la orientación de la Oficina de Control Interno.

A su vez cada componente es desagregado en factores de valoración cuyo desarrollo parte de un **nivel bajo**, pasa a un **nivel medio** y se expresa en su máximo desarrollo a un **nivel alto**. La medición escalonada solo permite ubicar en uno de los niveles antes anotados el grado de desarrollo del componente y de la fase, para finalmente determinar el grado de desarrollo del sistema. En este sentido, no sobra recalcar la importancia que reviste la “**Encuesta Referencial para la valoración de los factores**”, ya que esta se convierte en la fuente de criterio del evaluador para la asignación del puntaje dentro de los rangos preestablecidos.

Para alcanzar el propósito del proceso de evaluación, a continuación se definen los diferentes aspectos considerados en cada fase y se establecen en cada componente los factores de valoración para cada caso.

**3.1.1 Primera fase ambiente de control.** El ambiente de control es expresión de la filosofía de la administración, la cual determina los niveles de autoridad,

responsabilidad y organización del talento humano y esencialmente del estilo de dirección del representante legal responsable de la implementación del Sistema de Control Interno institucional.

Los valores son ante todas realidades que tienen una función central en la vida social. Es una cualidad de la persona o de las cosas y al poseer esta cualidad se hace deseable o estimable a los demás.

### ❖ Principios y Valores

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

#### ➤ Factores de valoración:

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

- **Identificación y sensibilización:** Proceso participativo realizado en cada entidad para la sensibilización de los diferentes servidores públicos frente a la importancia de construir un código de ética institucional, identificando los principios y valores que orienten la dinámica de la organización.
- **Difusión:** Contempla esta fase la efectividad de los medios utilizados para difundir los principios y valores entre los servidores públicos de la organización.
- **Interiorización y compromiso:** En esta fase se prevé cómo los funcionarios, una vez han llegado a un acuerdo sobre los principios y valores, los han

difundido en todos los niveles de la organización, actúan en coherencia y viven acorde con ellos. Se espera en esta fase que el diario vivir de los servidores públicos sea una expresión del compromiso con los principios y valores institucionales.

#### ❖ **Compromiso y respaldo de la Alta Dirección**

Este componente tiene especial importancia, toda vez que es el equipo directivo quien lo promueve y ejemplariza a través de una apropiación del mismo implemente delegando el mismo o en el peor de los casos expresando indiferencia

Por el desarrollo del Sistema de Control Interno en la institución.

##### ➤ **Factores de valoración:**

Indiferencia	0 a 50 puntos	Bajo
Delegación	51 a 75 puntos	Medio
Compromiso	76 a 100 puntos	Alto

- **Indiferencia:** En esta fase se clasifica a aquellas entidades donde su equipo de dirección ignora

Los componentes y elementos del SCI, actuando con desinterés frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

- **Delegación:** La alta dirección encarga la implementación del SCI en otras instancias de la organización, si bien es consciente de su responsabilidad, no se apropia directamente de su liderazgo, acepta y aprueba las propuestas de mejoramiento, más no-gerencia su desarrollo.

- **Compromiso:** Las organizaciones clasificadas en esta fase cuentan con un equipo directivo convencido de que el SCI es “un instrumento irremplazable para la consecución de mayores niveles de eficiencia en todos los órganos y entidades del Estado. Colombiano, toda vez que las herramientas gerenciales que lo componen se orientan a monitorear de manera permanente la gestión pública y el desempeño, tanto individual como institucional” En este sentido la alta dirección clasificada en esta fase establece mecanismos y lidera la aplicación de las recomendaciones, tendientes al mejoramiento del Sistema de Control Interno.

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

- **Factores de valoración**

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

- **Sensibilización en autocontrol:** Motivar a los servidores públicos que el autocontrol conlleva al éxito de la gestión Institucional.
- **Capacitación:** Proceso formativo para dinamizar las bases conceptuales y metodológicas del significado de autocontrol, como herramienta de mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos **institucionales**.
- **Interiorización y compromiso:** Proceso de asimilación en que cada servidor

público entiende y vivencia la cultura de autocontrol.

## **Cultura del Diálogo**

Entendida ésta como uno de los mecanismos institucionales para aprender a expresar sentimientos, saberes, información, aprender a escuchar y entender al otro en la búsqueda un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran organización. Es fundamental para la articulación del SCI y en especial para optimizar el ambiente de control; se espera que el dialogo se oriente hacia un enfoque semiótico, mas que instrumental, es decir, de intercambio más que de transmisión, de significación más que de información, de circulación y recepción más que de emisión, de relación de doble vía superando el carácter unilateral, de símbolos más que de señales, y a través de contextos abiertos superando los contexto cerrados. La interacción del conocimiento entre las diferentes instancias de la organización, es la base para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos del INCODER. Se trata de rescatar el diálogo institucional donde se permita que todos expresen sus argumentos sin lesionar el de los otros; además posibilita el encuentro de la organización y de las personas, como pilar para fortalecer el desarrollo institucional.

### ➤ **Factores de valoración:**

Diálogo informal	0 a 50 puntos	Bajo
Diálogo formal	51 a 75 puntos	Medio
Diálogo efectivo	76 a 100 puntos	Alto

- **Diálogo Informal:** En este nivel se ubican las entidades donde el diálogo se efectúa fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza, no permite expresar

sentimientos, conocimientos ni información, lo cual dificulta escuchar y entender al otro.

- **Diálogo Formal:** Este nivel caracteriza a las organizaciones con canales de comunicación estructurados, donde la información efectivamente fluye, están predeterminados e identificados por todos los funcionarios y a través de los cuales se emiten los mensajes en forma oportuna. Existe madurez institucional, el ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio del diálogo.
  
- **Diálogo Efectivo:** La organización cuenta con un ambiente de diálogo y respeto, donde la crítica y Autocrítica es un proceso permanente que facilita el crecimiento personal y organizacional. Los procesos, planes, proyectos y objetivos se construyen colectivamente.

### **3.1.2 Segunda Fase: Administración del riesgo**

Es reconocida como práctica integral de una buena gerencia, se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la oficina de control interno o quien haga sus veces, revalúe los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

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

## Valoración del Riesgo

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

### ➤ Factores de valoración:

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

- **Identificación de Factores:** Es el proceso mediante el cual la alta Dirección (el Jefe de la Oficina de Enlace Territorial) en coordinación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, determinara los factores internos o externos Generadores de riesgos para establecer qué esta sucediendo, porqué y cómo.
- **Análisis:** Una vez identificados los factores de riesgo se debe proceder al análisis, estableciendo en primera instancia, el nivel del riesgo, entendido como la estimación del significado del riesgo, es decir el establecimiento de la severidad o impacto que puede producir su materialización y en segunda instancia, la frecuencia del riesgo Determinado por la probabilidad u ocurrencia del mismo.
- **Determinación del nivel de riesgo:** Analizados los aspectos de probabilidad e

impacto y relacionándolos con las actividades de control establecidos, la entidad estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que esta expuesta.

## **Manejo del Riesgo**

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

### ➤ **Factores de valoración**

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

- **Consideración de acciones:** Las acciones deben ser valoradas teniendo en cuenta que tanto mitigan el riesgo, en consideración al costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada.
- **Plan de manejo de riesgos:** Como resultado del nivel anterior, la alta Dirección debe formular el plan de manejo de riesgos, el cual debe identificar de forma precisa las acciones seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir el riesgo, determinando Responsables,

actividades, presupuesto, tiempos y resultados esperados.

- **Puesta en marcha del plan:** Concreción de resultados se dará en la medida en que la alta dirección lidere y asuma la adopción de las medidas consideradas en el plan, de tal forma que se cree una conciencia del riesgo en el ámbito de la gerencia, que facilite que los Ejecutivos den completo soporte al plan.
- **Monitoreo:** Necesario monitorear permanentemente el plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, se eliminan, se mitigan. Estas revisiones son esenciales para asegurar que dicho plan permanece vigente, que los factores no han sufrido cambios sustanciales que afecten su Implementación.

#### **Factores de valoración:**

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

- **Revisiones sobre la marcha:** Como parte de la implementación del plan de manejo del riesgo, se debe contemplar revisiones periódicas que permitan advertir las posibles desviaciones del mismo y lleve a los ajustes oportunos.
- **Programado:** La administración del riesgo se debe establecer como política la revisión al menos una vez al año o cuando las circunstancias lo ameritan de los elementos que conforman la valoración del riesgo, para tomar las medidas pertinentes.

- **Acompañamiento a las acciones:** Cumplimiento de su función de asesoría y acompañamiento las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces, deberán prestar apoyo a las diferentes áreas en la implementación o evaluación de las acciones resultantes de los dos Niveles anteriores.

### 3.1.3 Tercera Fase : Operacionalización de los elementos

Esta fase hace alusión a la forma en que se articulan e interrelacionan el esquema organizacional, la planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, la democratización de la administración pública y los mecanismos de verificación y evaluación, elementos que componen, entre otros, el Sistema de Control Interno y que para efectos de la estandarización se han considerado como los mínimos a tener en cuenta en cualquier sistema de control.

#### **Esquema Organizacional.**

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

- Factores de valoración:

Jerarquizada	0 a 50	Bajo
Funcional	51 a 75	Medio
Flexible y adaptativa	76 a 100	Alto

- **Jerarquizada.:** Este factor contempla la existencia de una estructura caracterizada por una alta departamentalización, fraccionamiento de procesos y líneas de autoridad rígida y vertical que dificulta la coordinación e impide una

comunicación efectiva y oportuna Respuesta de servicio. A medida que crecen, dan énfasis a las jerarquías rígidas y al trabajo individual, y Contribuyen a la rutinización del trabajo.

- **Funcional:** Las entidades evaluadas como funcionales cuentan con una estructura organizacional con líneas de autoridad definidas en pocos niveles, aunque de relativa complejidad, encaminadas al cumplimiento de funciones y metas rígidas, sin la debida armonía, coherencia y articulación entre las dependencias.

Confluyen a la delegación de competencias y a la constitución de grupos internos de trabajo para el desarrollo de los procesos institucionales, y presentan una tendencia a la profesionalización y tecnificación de sus recursos.

- **Flexible y adaptativa:** Este factor considera las entidades que tienen la facilidad de adaptarse al cambio Como respuesta a las necesidades del entorno y de sus usuarios. Este tipo de estructura permite dinamizar los procesos y por ende los productos o servicios de la entidad, poseen estructuras planas y simples basadas en el señalamiento de sus dependencias principales con niveles jerárquicos mínimos, dando énfasis a las relaciones de colaboración, al trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo del Talento humano, el autocontrol y la creatividad. Esta configuración permite que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, tanto horizontal como verticalmente, y se permita una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones

## **PLANEACIÓN**

La planeación, concebida como una herramienta gerencial que articula y orienta

las acciones de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales en cumplimiento de su misión particular y los fines del Estado en general, es la principal referente de la gestión y marco de las actividades del control interno puesto que a través de ella se definen el qué, el cómo, el cuándo, el con quién, el cuanto y el dónde se deben Realizar las operaciones de las organizaciones.

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

➤ Factores de valoración:

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

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

➤ **Mecanismos de seguimiento:** Este segundo factor de desarrollo en cuanto a planeación se refiere, contempla además la existencia de mecanismos efectivos para el seguimiento de lo Programado, en las diferentes instancias de

la **organización**.

- **Articulación y coherencia:** Las entidades clasificadas en este factor, muestran una conjugación adecuada entre sus áreas estratégicas y de apoyo, generada por la práctica de un verdadero Proceso de planeación, seguimiento y medición de su gestión institucional.

### **Procesos y procedimientos.**

Son entendidos como el quehacer en la organización y guardan relación directa con el desarrollo de los planes, metas y objetivos y con la estructura orgánica de la Entidad. (Como se demuestra en el capítulo posterior en este trabajo investigativo). No puede darse un esquema de organización y el establecimiento de los Planes sin que contemple cómo materializarlas.

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

Sin que se conviertan en una manera rígida del accionar de las entidades, es necesario que cada institución armonice el desarrollo de las diferentes actividades permitiendo su permanente actualización, según las condiciones cambiantes del Entorno y de la entidad. Tanto los procesos como los procedimientos deben ser dinámicos, que le permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno.

- Factores de valoración:

Identificación de los Procesos Misionales y de Apoyo	0 a 50 puntos	Bajo
Revisión y Análisis de Procesos	51 a 75 puntos	Medio
Procesos Controlados:	76 a 100 puntos	Alto

- **Identificación de los Procesos Misionales y de Apoyo:** refiere a la identificación y existencia al interior de la organización de los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización como son los procesos misionales y los que coadyuvan a tal fin, los procesos de apoyo.
  
- **Revisión y Análisis de Procesos:** Se refiere al trabajo permanente al interior de toda organización de revisar y analizar los procesos prioritarios o relevantes, a fin de evaluar en que manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sugiriendo mejoras a fin de elevar la eficiencia y efectividad de los mismos.
  
- **Procesos Controlados:** Se debe contar con mecanismos internos de verificación en cada proceso, que permitan conocer el desarrollo y aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y misión del INSTITUTO , como base fundamental en el fomento de la cultura del autocontrol. Con estos controles se precisa la toma de decisiones pertinentes para su mejoramiento.
  
- **Desarrollo del talento humano.** Se refiere al conjunto de políticas orientadoras de la gestión y el desarrollo integral de los servidores del Estado, de manera que se favorezca la realización de su proyecto del talento humano, así como la efectividad organizacional de las entidades para las cuales trabajan.

➤ Factores de valoración

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

- **Administración.:** Se refiere a todos los procesos gestionarios del personal, tales como: planta de empleos, tipos de nombramientos, profesiones, género, grupos de edad, hojas de vida, prestaciones sociales, salarios, ingreso, permanencia y retiro, entre otros.
  
- **Planes y programas:** Están orientados a lograr un desarrollo del talento humano en la medida que fortalezcan las actitudes y las aptitudes laborales, para lo cual se deben aplicar programas integrales de formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y reinducción, de evaluación del desempeño, que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y el comportamiento institucional.
  
- **Verificación del desarrollo:** Existen mecanismos de verificación y seguimiento que permitan medir el impacto de los planes y programas ejecutados para el desarrollo del talento humano, que posibiliten establecer el cambio operado tanto en el comportamiento personal como institucional.

### **Sistemas De Información.**

Los Sistemas de Control Interno al interior de las entidades tienen como objetivos fundamentales la confiabilidad de la información institucional como base para la toma de decisiones de la alta dirección. El sistema de Información se convierte en el instrumento para el control gerencial y la retroalimentación a nivel Interinstitucional e institucional a través de cada una de las dependencias que integran la organización. Atender los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, será la premisa de todo sistema de información en la medida en que esté basado en objetivos institucionales. Los flujos de información se caracterizan por la recolección de datos en forma racional

permitiendo generar informes de gestión que permitan a sus ejecutivos una eficiente toma de decisiones.

➤ Factores de valoración:

Incipiente	0 a 50 puntos	Bajo
Automatizado en desarrollo	51 a 75 puntos	Medio
Automatizado con amplia cobertura	76 a 100 puntos	Alto

- **Incipiente:** Este nivel está caracterizado porque la mayoría de la información es procesada ya sea por métodos manualizados, libros radicadores, formatos, etc. o mediante la utilización de hojas electrónicas, pequeñas bases de datos sin ninguna integración.

La percepción de este nivel se refleja en el uso masivo de computadoras en la organización, pero cada uno atendiendo asuntos independientes sin que haya coordinación y sincronización. Es importante anotar que, no por tener un buen número de equipos de cómputo se tiene un sistema de información.

- **Automatizado en Desarrollo:** Este nivel considera la implantación de la automatización en desarrollo, con base en diagnósticos fundamentados en la misión y objetivos organizacionales. La entidad realiza procesos de modernización en automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo de sistemas integrados de información. La cobertura inicial aplica a áreas esenciales como la correspondencia, contable y financiera, algunos procesos misionales y la administración del talento humano. Subsisten sistemas paralelos de información. Existe desconfianza en los usuarios sobre los aplicativos en desarrollo. Los procesos de capacitación sobre los nuevos sistemas son limitados o inexistentes. Existe alta rotación del personal responsable que ocasiona demoras en el diseño lógico y físico y, en la

implantación definitiva. Se percibe una resistencia al cambio.

- **Automatizado Con Amplia Cobertura:** A nivel superior sería una automatización con amplios niveles de cobertura, en la que la información que usa la entidad como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los procesos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos. Existe y se cumple un Plan de Desarrollo Informático, Estratégico y Táctico. Hay adecuadas medidas de control y seguridad que garantizan la calidad de la información. Las aplicaciones en uso están debidamente documentadas. Existen Políticas y se cumplen sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves. Se permite el establecimiento de sistemas integrados de medición de la gestión que ponderan la cultura de la medición y la elaboración de planes de seguimiento.

- **Mecanismos De Verificación y Evaluación.**

Este componente es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión dándole dinamismo al proceso planificador; la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos, está considerado en dos dimensiones así: Auto evaluación y Unidad u Oficina de Control Interno.

### **Auto evaluación**

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

➤ Factores de valoración

Herramientas de auto evaluación	0 a 50 puntos	Bajo
Actualización de herramientas	51 a 75 puntos	Medio
Aplicación de acciones correctivas	76 a 100 puntos	Alto

- **Herramientas de auto evaluación:** Se puede utilizar como mecanismos de verificación y evaluación cualquier método moderno de control que implique el uso de mejor tecnología, eficiencia y seguridad, como los indicadores de desempeño y de gestión, los informes de gestión, estratificación, hojas de verificación, gráfico de apretó, diagrama de causa y efecto, diagrama de correlación, histogramas, gráficos o tableros de control entre otros.
- **Actualización de herramientas:** Este factor considera la actualización y vigencia de las herramientas anteriores como parte integral del auto evaluación.
- **Aplicación de acciones correctivas:** Como resultado de la auto evaluación deben lograrse acciones de mejoramiento que redunden en la consecución de los resultados.

### **Unidad U Oficina De Control Interno.**

Como se registró en el marco conceptual que el Estado Define en la Ley 87 de 1993 la Oficina de Control Interno como “ *Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel gerencial o directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas*”

*u objetivos previstos” La Oficina de Coordinación del Control Interno se constituye así en el “Control de Controles” por excelencia, ya que en su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la entidad, con miras a coadyuvar a la alta dirección en la toma de decisiones asertivas y en el tiempo indicado. Por eso, ante todo, la función de las Oficinas de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo. Como se mencionó anteriormente.*

➤ Factores de valoración

Acciones de evaluación	0 a 50 punto	Bajo
Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 a 75 puntos	Medio
Acciones de asesoría	76 a 100 puntos	Alto

- **Acciones de evaluación y seguimiento.:** Factor en el cual las Oficinas de Control Interno realizan actividades de verificación, planeadas y adelantas para determinar la eficacia y eficiencia de los controles internos implementados en los procesos y en los sistemas de información de la institución.
- **Acciones de fomento de cultura de autocontrol:** Las Oficinas de Control Interno, planean y ejecutan acciones tendientes a fortalecer en los servidores públicos, la autonomía y el mejoramiento continuo de los procesos, las personas y los sistemas de información en torno a los controles internos implementados.
- **Acciones de asesoría:** En este nivel de óptimo desempeño de las Oficinas de Control Interno, realizan actividades orientadas a propiciar un espacio creativo de acompañamiento que busca la participación, el trabajo reflexivo y la

integralidad coherente los diferentes planes para mejorar la gestión. En esta tarea de asesorar a las diferentes instancias de la organización, la relación con los entes externos permite complementar las acciones de acompañamiento, toda vez que brinda visiones complementarias a la de la Oficina de Control Interno.

**3.1.4 Fase Cuatro: Documentación.** La vivencia del control interno de las entidades públicas, se da en la medida en que sus miembros reconocen su existencia y bondades. De ahí, nace la necesidad de materializarlo y el mecanismo ideal para hacerlo es la documentación, entendida como la descripción por escrito del como es su ejercicio. Al hacerlo se marca notoria diferencia con el control interno tradicional, pues si bien ha existido desde el momento en que se crea una organización, nunca se ha armonizado con el sentir de sus integrantes.

El documentar el Sistema de Control Interno permite fijar responsabilidades en cada empleado por el desarrollo de su función; en esta dirección apunta el Estatuto Anticorrupción (Ley 190 de 1995), al obligar a las entidades públicas a elaborar manuales de funciones en los que se especifique claramente las tareas que se deben cumplir al interior de las mismas.

La formalización y documentación implica que los procesos y procedimientos sean aprobados por la alta dirección y fundamentalmente que sean puestos en conocimientos de las personas que los deben ejecutar. Es importante recalcar, que si bien se ha hecho referencia a los procesos y procedimientos, por ser ellos el elemento aglutinado de los demás, no se puede descuidar la documentación de aspectos tales como la planeación, el esquema de organización, las normas, métodos, principios y valores. Este último si que necesita declaración expresa, pues constituye los valores compartidos a partir de los cuales toma decisión y

actúa una institución.

- **Base para la toma de decisiones:** Este factor considerado como un nivel de desarrollo alto, supone el uso de la memoria institucional como un aspecto relevante en la toma de decisiones. Se recuerda el refrán popular “Quien no conoce la historia está condenado a repetirla”.
  
- **Manuales:** Este factor hace referencia a la documentación que registra las funciones, procesos y procedimientos conocidos por los funcionarios, aprobados por la alta dirección o quien tenga la competencia y actualizados de acuerdo a los cambios presentados por la organización. Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del servidor público con la organización. Deben ser elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables.

Aplicados Los manuales cumplen con la función para la cual fueron creados; se evalúa su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúa su aplicabilidad se establece el grado de efectividad de los manuales en la organización.

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

**3.1.5 Fase Cinco: Retroalimentación.** Tiene que ver con la efectividad de la comunicación de la entidad y es la fase final y dinamizadora del Sistema de Control Interno, que busca precisamente generar al interior una cultura de

autocontrol que permita mejorar la gestión y resultados de la organización.

En las entidades se han diseñado mecanismos motores de gestión que de ser utilizados adecuadamente permiten corregir, encausar o motivar comportamientos estructurales como resultado de las recomendaciones de las Oficinas de Control Interno, tales como los convenios de desempeño, planes de mejoramiento continuo, entre otros.

Para lograr una retroalimentación efectiva, es necesario articular el accionar de los procesos de seguimiento expresados en los planes de mejoramiento continuo con la dinámica de los denominados comités coordinadores de control interno o la instancia que haga sus veces. En efecto, el valor de la función evaluadora de la Oficina de Control Interno no radica en la detección de hallazgos reportados o en la emisión de recomendaciones sino en la efectividad de las acciones implantadas. Si bien es cierto, el seguimiento debe hacerse sobre el cumplimiento de los acuerdos y compromisos dentro de un término prudencial para medir su aplicación, no basta que las Oficinas de Control Interno asesoren esta aplicación, sino el compromiso de los diferentes actores o responsables de su ejecución en la entidad.

**3.1.6 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno o Quien Haga sus veces.** El artículo 4º del Decreto 1826 de 1994 reglamentó la creación de los Comités y Subcomités de Coordinación del Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993, como órganos de coordinación y asesoría para Ministerios y Departamentos Administrativos, posteriormente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999 extiende su campo de aplicación para todas las entidades y organismos del Estado. El Comité de Coordinación de Control Interno en las entidades se constituye en una instancia de la Administración cuyo objetivo es proponer acciones orientadas al mejoramiento continuo en aras del cumplimiento óptimo de la misión institucional, así como de garantizar el logro de los objetivos propuestos

lo que implica necesariamente el papel decisivo que tiene en la retroalimentación para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

El Comité de Coordinación Control Interno está creado mediante acto administrativo según Resolución No 01274 del 24 de Diciembre/03 para el INCODER.

Con el propósito de operacionalizar sus funciones y de dinamizar su accionar, sus integrantes se reúnen en forma periódica de tal manera que se hace un seguimiento oportuno a las decisiones tomadas.

La operatividad del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, se evidencia a través de la implementación de acciones de mejoramiento de la gestión institucional.

### **3.2 PLANES DE MEJORAMIENTO**

Con base en la evaluación del Sistema de Control Interno por los organismos externos de control, surgen las recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento que corrigen las desviaciones, se ajustan los procesos y procedimientos y subsanan los problemas que se presentan, con el propósito de lograr la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los fines misionales de las entidades. Estos se enmarcan dentro de un contexto de tiempo y espacio, requieren de la definición de estrategias, objetivos (medibles y cuantificables) y asignación de responsabilidades. Los cuales deben ser: Concertado y formulado, Puesto en marcha y ser cumplidos a cabalidad.

El Plan de Mejoramiento ha sido previamente concertado con los responsables del Proceso y se ha formulado sobre temas claramente definidos, así como la

conexión y pertinencia entre ellos en el mejoramiento de la gestión.

La puesta en marcha del Plan de mejoramiento cuenta de la voluntad y compromiso de quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.

Este factor se enmarca en la materialización de las acciones de mejoramiento y se ven reflejadas en el desempeño de la organización.

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

➤ Factores de valoración

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

- **Programado:** El monitoreo se planea en forma periódica, oportuna a través de una programación de las actividades a realizar
- **Oportuno:** Se tienen definidas unas variables de seguimiento, para oportunamente evaluar el grado de cumplimiento de lo programado, valorando las necesidades que en determinado momento justifica ajustes a lo inicialmente programado.
- **Acompañamiento a las acciones:** A través del seguimiento se apoya el cumplimiento de los procesos que contribuyen al logro de los fines misionales.

Por último es importante recordar que el informe que rinde la Oficina de Control Interno, es el resultado de la labor realizada durante la vigencia y que por ende el proceso de evaluación ya debió haberse efectuado. Sin embargo y como una forma de verificar si este se realizó de manera adecuada además de lo expresado hasta el momento se incluye en el anexo 02 lo que se ha denominado “Referentes básicos para la evaluación” y cuyo propósito es indicar algunos aspectos que deben ser verificados a fin de llegar a la evaluación, calificación y calificación del Sistema de Control Interno.

### **3.3 VALORACIÓN DE FASES DEL DESARROLLO DEL S.C.I. (Sistema de Control Interno)**

La valoración de las diferentes fases de implementación del SCI, se fundamenta en un proceso escalonado y de mejoramiento, a partir del cual se espera que las entidades y organismos vayan identificado su nivel de desarrollo y definan estrategias para alcanzar los óptimos esperados.

En consecuencia, se recuerda que la valoración se efectúa clasificando la entidad solo en uno de los factores establecidos para cada componente, siendo excluyentes entre si.

Como se pudo observar en el numeral II – Metodología para la evaluación del SCI, los componentes correspondientes a las cinco fases, se subdividen, en todos los casos, en tres factores de valoración, a los cuales les corresponden escalonadamente las escalas de **Bajo, Medio y Alto**.

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

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

### **3.4. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN GENERAL DEL S.C.I.**

Finalmente y para determinar el nivel general de desarrollo del Sistema de Control Interno, el cual determina y fundamenta el concepto que emite el Jefe de Control Interno, se establece la escala: Alto, Medio, Bajo. La clasificación de cada entidad será producto de la valoración dada en cada una de las cinco fases.

En la calificación se consideran los siguientes rangos:

Bajo desarrollo del SCI	Menor de 1050 puntos.
Medio desarrollo del SCI	De 1051 a 1575 puntos.
Alto desarrollo del SCI	De 1576 a 2100 puntos.

### **3.5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA REFERENCIAL**

La “Encuesta Referencial” es una herramienta que permite a la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, complementar el proceso de evaluación que ha desarrollado durante la vigencia, sobre el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno de las entidades a través de la respuesta a una serie de preguntas interrelacionadas.

La estructura de la encuesta está diseñada tomando como base las cinco fases del Sistema con cada uno de sus componentes, lo cual permite a la persona que la está diligenciando ubicarse fase por fase y componente por componente. A lo largo de la encuesta se encuentran preguntas que están íntimamente relacionadas unas con otras a pesar de estar ubicadas en fases diferentes, lo cual permite manejar para la calificación el concepto de enfoque sistémico, pues hay respuestas a una pregunta que afectan automáticamente la respuesta de otras. Ejemplo: Planeación con cultura de autocontrol; cultura del diálogo con desarrollo del talento humano, por mencionar algunos.

La **ENCUESTA REFERENCIAL** es un libro de Microsoft Excel que cuenta con un conjunto de macros (Programación Visual Basic) asignados a los botones y eventos del documento para facilitar y agilizar los procesos que implican la realización de estas entrevistas.

#### ❖ **DILIGENCIAMIENTO**

Para efectos de optimizar el trabajo de calificación y obtener unos resultados más cercanos a la realidad que reflejen la situación del Sistema de Control Interno de la Entidad, se sugiere que el proceso sea participativo para lo cual se recomienda la conformación de grupos por áreas, dependencias, seccionales, etc. Vale recordar que el aplicativo permite la conformación de grupos **máximo de 10 personas**

La entrevista en grupos permite que cuando alguno de los participantes no tenga la suficiente claridad, ni la información necesaria para la respuesta se pueda retroalimentar de las repuestas y comentarios del grupo.

**METODOLOGÍA.** La encuesta se aplicó a un grupo de específico de funcionarios, con el fin de tener una muestra representativa en las diferentes áreas del Grupo

Administrativo y Financiero en Bucaramanga, y en los diferentes Grupos Técnicos territoriales de Cúcuta y Barrancabermeja. De acuerdo con las especificaciones técnicas del formulario.

El proceso se desarrolla, llamando a cada uno de los funcionarios a encuestar, indicando que cada pregunta del formulario deberá ser respondida de acuerdo a los siguientes criterios

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Algunas veces
- 4- Muchas veces
- 5- Todas las veces

Otros criterios que se tuvieron en cuenta y que corresponden de acuerdo a las fases en el mismo formulario son:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Algunas Veces
4. Muchas veces
5. Todas las veces

Al consolidar los respuestas de las preguntas, se obtendrá como resultado el estado de avance del desarrollo de las diferentes fases del Sistema de Control Interno según la escala de relacionado niveles así:

- 1.= Ninguna
2. = Bajo

3. = Medio

4 = Alto

5 = Muy Alto

Cada componente cuenta con un botón con el nombre del mismo que permite hacer evaluaciones por componente verificando previamente que todas las celdas estén completas. Muestra una calificación identificándola con un color así:

- ❖ Ninguno: Rojo
- ❖ Bajo: Naranja
- ❖ Medio: Amarillo
- ❖ Alto: Verde
- ❖ Muy Alto: Azul

Tabla 1. Encuesta Referencial

1	<b>ENCUESTA REFERENCIAL Versión 5,3</b>	Antigüedad		24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
		Area		GTT	GTT	GTT	GTT	GTT	ADVA	ADVA	ADVA	ADVA	ADVA	ADVA
		Total de entrevistados :	10											
No.	Criterio de evaluación	ESTADO	PROMEDIO	USR 1	USR 2	USR 3	USR 4	USR 5	USR 6	USR 7	USR 8	USR 9	USR 10	USR 10
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>														
1	<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	<b>ALTO</b>	<b>61</b>											
1	1 ¿La participación de los funcionarios en la identificación de los valores corporativos ha sido?		38	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
2	2 ¿El aporte de la identificación de los valores al fortalecimiento de la cultura organizacional ha sido?		60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3 ¿Los medios de difusión para promover e interiorizar los principios y valores corporativos son?		86	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
2		<b>MEDIO</b>	<b>45</b>											
4	1 ¿Se percibe y se asume el compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Control Interno?		56	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
5	2 ¿Ha involucrado la Alta Dirección en la implementación del Sistema de Control Interno a otros niveles de la organización ?		32	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
3		<b>MEDIO</b>	<b>48</b>											
6	1 ¿El conocimiento de la misión, visión, normas, planes, programas y proyectos en todos los niveles de la organización es ?		24	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
7	2 ¿La capacitación adelantada en la organización para sensibilizar y fortalecer la cultura de autocontrol es?		80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3 ¿En que medida el autocontrol se esta reflejando en el ambiente organizacional ?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	4 ¿El compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia de los funcionarios en la organización es?		80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4		<b>BAJO</b>	<b>37</b>											
10	1 ¿La generación de espacios en la organización para el diálogo es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	2 ¿Las opiniones y aportes de los servidores públicos contribuyen a la toma de decisiones en la organización?		30	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
12	3 ¿La claridad y fluidez de la información en la entidad es ?		60	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	2
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>														
5	<b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>BAJO</b>	<b>28</b>											
13	1 En la organización, la identificación de los riesgos es?		28	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3
14	2 ¿El conocimiento por parte de los funcionarios sobre la existencia de riesgos en el desarrollo de sus tareas es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	<b>MANEJO DEL RIESGO</b>	<b>BAJO</b>	<b>35</b>											

No.	Criterio de evaluación	ESTADO	PROMEDIO	USR 1	USR 2	USR 3	USR 4	USR 5	USR 6	USR 7	USR 8	USR 9	USR 10
15	1 ¿La participación de las dependencias en la formulación de acciones para el manejo de riesgos es?		50	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
16	2 ¿El conocimiento que tienen los servidores sobre los planes para el manejo de los riesgos de la organización es ?		34	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
17	3 ¿La implementación de las acciones previstas en el el plan de manejo de riesgos es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	<b>MONITOREO</b>	NINGUNO	20										
18	1 ¿El seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan de manejo de riesgos es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	2 ¿En qué medida la revisión de los planes de manejo de riesgos permite introducir los correctivos necesarios?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS</b>													
8	<b>ESQUEMA ORGANIZACIONAL</b>	MEDIO	47										
20	1 ¿La estructura organizacional responde a los objetivos, misión y procesos institucionales?		48	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1
21	2 ¿La adaptación de la organización a los cambios internos y del entorno es?		60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3 ¿La oportunidad en la toma de las decisiones en la organización es?		32	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1
23	4 ¿La respuesta oportuna de la organización en la prestación de los servicios o productos es?		54	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
9	<b>PLANEACIÓN</b>	BAJO	40										
24	1 ¿La identificación de los principales instrumentos para la planeación institucional es?		32	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2
25	2 ¿Se considera que hay una relación estratégica entre los objetivos de la entidad con los programas, proyectos y planes operativos de cada dependencia?		38	2	3	3	1	1	1	3	3	1	1
26	3 ¿La coherencia de la planeación corporativa con las políticas de Estado y el Plan Nacional de Desarrollo es?		50	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2
27	4 ¿Existe participación por parte de los servidores, sobre la planeación de la organización?		34	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1
28	5 ¿Existen mecanismos efectivos para el seguimiento de lo planeado?		36	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1
10	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	MEDIO	43										
29	1 ¿La identificación de los procesos misionales y de apoyo es ?		40	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1
30	2 ¿El mecanismo para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión es?		54	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
31	3 ¿El establecimiento e identificación de los puntos de control en los procesos es?		36	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3
32	4 La designación de los responsables en la administración y ejecución de los procesos y procedimientos en la organización es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

No.	Criterio de evaluación	ESTADO	PROMEDIO	USR 1	USR 2	USR 3	USR 4	USR 5	USR 6	USR 7	USR 8	USR 9	USR 10
11	<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	MEDIO	48										
33	1 ¿La existencia de <b>información básica</b> y actualizada de los servidores de la entidad es?		50	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
34	2 ¿La oportunidad en la atención a las diferentes situaciones de orden administrativo que solicitan los funcionarios de la Entidad es?		54	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
35	3 ¿La formulación y ejecución de los planes de bienestar es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	4 ¿El fortalecimiento de las competencias personales e institucionales a través del plan de capacitación es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	BAJO	36										
37	1 ¿La <b>capacitación</b> a los servidores de la entidad sobre <b>tecnologías de la información</b> es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	2 ¿La <b>automatización de los procesos</b> de la organización es?		32	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
39	3 ¿La coherencia de la <b>información</b> que fluye en la organización es?		56	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
40	4 ¿La planeación para el <b>desarrollo informático</b> de la Entidad es ?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	5 ¿La implementación de mecanismos que garantizan la seguridad de la información es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	6 ¿La confiabilidad, oportunidad, integridad y precisión de la información como base para la toma de <b>decisiones</b> en la organización es?		44	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3
13	<b>DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	BAJO	32										
43	1 ¿La <b>sensibilización y capacitación</b> a los funcionarios de la entidad y usuarios sobre la participación ciudadana es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	2 ¿La existencia y utilización de <b>canales de comunicación</b> entre la entidad y los usuarios o comunidad es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	3 ¿El <b>grado de recepción</b> de propuestas de la comunidad en pro al <b>mejoramiento institucional</b> es?		36	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
14	<b>MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	BAJO	32										
	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>												
46	1 ¿La <b>existencia</b> de instrumentos o herramientas actualizados para la <b>autoevaluación institucional</b> es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	2 ¿Los instrumentos de verificación y evaluación permiten <b>medir el cumplimiento</b> de la gestión institucional ?		40	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1
48	3 ¿En qué medida la <b>participación</b> de los funcionarios en la <b>autoevaluación</b> conduce al <b>mejoramiento continuo de la gestión institucional</b> ?		60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	<b>UNIDAD U OFICINA DE CONTROL INTERNO</b>												
49	1 ¿Para el mejoramiento de la gestión institucional, <b>los aportes de la Oficina de Control Interno</b> son?		34	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2

No.	Criterio de evaluación	ESTADO	PROMEDIO	USR 1	USR 2	USR 3	USR 4	USR 5	USR 6	USR 7	USR 8	USR 9	USR 10
50	2 ¿La asesoría de la Oficina de Control Interno, frente a los diferentes procesos y áreas de la organización es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	3 ¿El desarrollo de programas por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, para <b>fomentar la cultura de autocontrol</b> es?		32	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
52	4 ¿El <b>seguimiento</b> por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, a sus <b>recomendaciones</b> , es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>DOCUMENTACIÓN</b>													
16	<b>MEMORIA INSTITUCIONAL</b>	MEDIO	54										
53	1 ¿La <b>conservación, disponibilidad, consulta y seguridad</b> de la información esta acorde con la normatividad vigente?		48	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
54	2 ¿La existencia de memoria institucional formal que permita la adecuada toma de decisiones en la organización es?		60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	<b>MANUALES</b>	BAJO	27										
55	1 ¿La <b>existencia</b> de manuales de <b>funciones, procesos y procedimientos, y técnicos</b> actualizados es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	2 ¿La <b>participación</b> de los servidores en la <b>elaboración</b> de los manuales de procesos y procedimientos es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	3 ¿La <b>coherencia</b> de los diferentes <b>manuales</b> con el quehacer institucional es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	4 ¿El <b>conocimiento y aplicación</b> de los <b>manuales</b> por parte de los servidores es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	<b>DOCUMENTACIÓN DE LA NORMATIVIDAD</b>	MEDIO	46										
59	1 ¿El <b>acceso</b> para consultar la <b>normatividad</b> tanto general como específica de la organización es?		38	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3
60	2 ¿La <b>existencia</b> de <b>unidad de materia</b> en los actos administrativos internos es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	3 ¿El <b>grado</b> de difusión de las <b>disposiciones internas y externas</b> es?		60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>													
19	<b>COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	BAJO	32										
62	1 ¿El conocimiento sobre la existencia y funciones del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno en la Entidad es?		38	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2
63	2 ¿La contribución de las <b>propuestas</b> que hace el <b>Comité</b> para el mejoramiento institucional es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	BAJO	39										
64	1 La <b>oportunidad</b> de los <b>planes de mejoramiento</b> es?		44	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
65	2 La <b>concertación</b> con los responsables de las áreas o los procesos en la <b>definición</b> de los <b>planes de mejoramiento</b> y/o acciones correctivas es?		32	2	2	1	1	1	1	3	3	1	1

No.	Criterio de evaluación	ESTADO	PROMEDIO	USR 1	USR 2	USR 3	USR 4	USR 5	USR 6	USR 7	USR 8	USR 9	USR 10
66	3	observaciones y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y de los entes externos de control?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	¿En qué medida los planes de mejoramiento se están cumpliendo de acuerdo con lo concertado?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21		<b>SEGUIMIENTO</b>	BAJO	31									
68	1	¿La oportunidad en el seguimiento para la toma de decisiones es?		20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	2	¿La contribución del seguimiento para la evaluación y ajuste de los planes de mejoramiento es?		40	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	3	¿El acompañamiento de la oficina de control interno a los responsables de la toma de acciones correctivas y de mejoramiento es?		34	2	2	2	2	2	2	1	1	1

Tabla 2. Matiz de calificación, estado de avance del control interno

Recuerde: La información de esta hoja se genera automáticamente al consolidar las respuestas de la hoja "Encuesta"		OFICINA DE ENLACE TERRITORIAL - INCODER BUCARAMANGA.						
		INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO						
		MATRIZ DE CALIFICACION						
<b>Fase 1. Ambiente de Control</b>								
COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE			
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase		
1.1. Principios y valores	1,1,1 Identificación y sensibilización	0 - 50	41	Rojo	146	Rango fase		
	1,1,2 Difusión	51 - 75				Bajo 0 - 200		ROJO
	1,1,3 Interiorización y compromiso	76 - 100						
1.2 Compromiso y respaldo de la alta dirección	1,2,1 Indiferencia	0 - 50	29	Rojo		Medio 201 - 300		
	1,2,2 Delegación	51 - 75						
	1,2,3 Compromiso	76 - 100						
1.3 Cultura de autocontrol	1,3,1 Sensibilización en autocontrol	0 - 50	36	Rojo	Alto 301 - 400			
	1,3,2 Capacitación	51 - 75			% DE AVANCE		36,6%	
	1,3,3 Interiorización y compromiso	76 - 100						
1.4 Cultura del dialogo	1,4,1 Dialogo informal	0 - 50	40	Rojo				
	1,4,2 Dialogo formal	51 - 75						
	1,4,3 Dialogo efectivo	76 - 100						
<b>Fase 2. Administración del Riesgo</b>								
COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE			
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase		
2.1 Valoración del riesgo	2,1,1 Identificación de factores	0 - 50	25	Rojo	90	Rango fase		
	2,1,2 Análisis	51 - 75				Bajo 0 - 150		ROJO
	2,1,3 Determinación del nivel de riesgo	76 - 100						
2.2 Manejo del riesgo	2,2,1 Consideración de acciones	0 - 50	36	Rojo		Medio 151 - 225		
	2,2,2 Plan de manejo de riesgos	51 - 75						
	2,2,3 Puesta en marcha del plan	76 - 100						
2.3 Monitoreo	2,3,1 Revisiones sobre la marcha	0 - 50	29	Rojo	Alto 226 - 300			
	2,3,2 Programado	51 - 75			% DE AVANCE		30,1%	

	2,3,3 Acompañamiento a las acciones	76 - 100						
<b>Fase 3. Operacionalización de los Elementos</b>								
COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE			
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase		
3.1 Esquema Organizacional	3.1.1 Jerarquizada	0 - 50	37	Rojo	283	Rango fase		
	3.1.2 Funcional	51 - 75				Bajo 0 - 400		ROJO
	3.1.3 Flexible y adaptativa	76 - 100						
3.2 Planeación	3.2.1 Herramientas e instrumentos de planeación	0 - 50	36	Rojo		Medio 401 - 600		
	3.2.2 Mecanismos de seguimiento	51 - 75						
	3.2.3 Articulación y coherencia	76 - 100				Alto 601 - 800		
3.3 Procesos y procedimientos	3.3.1 Identificación de los procesos misionales y de apoyo	0 - 50	38	Rojo		% DE AVANCE		35,4%
	3.3.2 Revisión y análisis de procesos	51 - 75						
	3.3.3 Procesos controlados	76 - 100						
3.4 Desarrollo del talento humano	3.4.1 Administración	0 - 50	38	Rojo				
	3.4.2 Plenes y programas.	51 - 75						
	3.4.3 Verificación del desarrollo	76 - 100						
3.5 Sistemas de Información	3.5.1 Incipiente	0 - 50	31	Rojo				
	3.5.2 Automatizado en desarrollo	51 - 75						
	3.5.3 Automatizado con amplia cobertura	76 - 100						
3.6 Democratización de la Administración Pública	3.6.1 Facilitar el acceso a la información, consultar y formar al ciudadano.	0 - 50	34	Rojo				
	3.6.2 Facilitar el control social y la función veedora de la ciudadanía.	51 - 75						
	3.6.3 Promover la planeación participativa.	76 - 100						
3.7 Mecanismos de verificación y evaluación	3.7.1 Autoevaluación		36	Rojo				
	3.7.1,1 Herramientas de autoevaluación	0 - 50						
	3.7.1,2 Actualización de herramientas	51 - 75						
	3.7.1,3 Aplicación de acciones correctivas.	76 - 100						
	3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno		33	Rojo				
	3.7.2,1 Acciones de evaluación.	0 - 50						
	3.7.2,2 Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 - 75						
3.7.2,3 Acciones de asesoría	76 - 100							

Fase 4. Documentación							
COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE		
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase	
4,1 Memoria Institucional	4,1,1 Informal	0 - 50	35	Rojo	109	Rango fase Bajo 0 - 150 Medio 151 - 225 Alto 226 - 300 % DE AVANCE 36,2%	
	4,1,2 Formal	51 - 75					
	4,1,3 Base para toma de decisiones.	76 - 100					
4,2 Manuales	4,2,1 Actualizados	0 - 50	36	Rojo			
	4,2,2 Difundidos y socializados	51 - 75					
	4,2,3 Aplicados.	76 - 100					
4,3 Documentación de la normatividad	4,3,1 Unidad de materia en las disposiciones internas	0 - 50	38	Rojo			
	4,3,2 Compilación	51 - 75					
	4,3,3 Difusión y aplicación.	76 - 100					
Fase 5. Retroalimentación							
COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE		
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase	
5,1 Comité de coordinación de control interno o instancia que haga sus veces	5,1,1 Formalmente constituido	0 - 50	34	Rojo	99	Rango fase Bajo 0 - 150 Medio 151 - 225 Alto 226 - 300 % DE AVANCE 32,9%	
	5,1,2 Reuniones periódicas	51 - 75					
	5,1,3 Toma de acciones de mejoramiento	76 - 100					
5,2 Planes de mejoramiento	5,2,1 Concertado y formulado	0 - 50	34	Rojo			
	5,2,2 Puesta en marcha	51 - 75					
	5,2,3 Cumplimiento	76 - 100					
5,3 Seguimiento	5,3,1 Programado	0 - 50	31	Rojo			
	5,3,2 Oportuno	51 - 75					
	5,3,3 Acompañamiento a las acciones	76 - 100					
		RANGO SCI		TOTAL FASES		ESTADO ACTUAL DEL SCI	
CALIFICACIÓN		Bajo 0 - 1050		727		ROJO	
FINAL		Medio 1051 - 1575					
		Alto 1576 - 2100					
% DE AVANCE DEL SCI						34,6%	

## RESUMEN DE LA ENCUESTA REFERENCIAL

FASES	BAJO	MEDIO	ALTO	PROMEDIO O OBTENIDO	ESTADO (1)	% DE AVANCE (2)
1. Ambiente de control * Principios y valores * Compromisos * Cultura de Autocontrol * Cultura de diálogo	0-200 41 29 36 40	201-300	301-400	41 29 36 40	Rojo Rojo Rojo Rojo	36.6
2. Administración del riesgo. * Valoración del Riesgo * Manejo del Riesgo * Monitoreo	0-150 25 26 29	151-225	226-300	25 26 29	Rojo Rojo	30.1
3. Operacionalización de los elementos. * Esquema Organizacional * Planeación * Procesos / Procedimiento * Desarrollo del T. Humano * Sistema de información * Democratización de la Administración * Mecanismo de verificación y Evaluación.	0-400 37 36 38 38 31 34 36	401-600	601-800	37 36 38 38 31 34 36	Rojo Rojo Rojo Rojo Rojo Rojo	35.4
4. Documentación * Memoria Institucional * Manuales documentación de las normas	0-150 35 36 38	151-225	226-300	35 36 38	Rojo Rojo Rojo	36.1
5. Retroalimentación * Comité de Cord. de control interno. * Planes de mejoramiento. * Seguimiento.	0-150 34 34 31	151-225	226-300	34 34 31	Rojo Rojo Rojo	32.9
<b>TOTAL</b>	<b>0-1050 727</b>	<b>1051-1576</b>	<b>1576-2100</b>			<b>34.9</b>

Cada componente cuenta un valor y con el nombre del mismo que permite hacer evaluaciones individual en cada fase y muestra la calificación identificándola con un color así:

- ❖ Ninguno: Rojo
- ❖ Bajo: Naranja
- ❖ Medio: Amarillo
- ❖ Alto: Verde
- ❖ Muy Alto: Azul

El porcentaje de avance está determinado por el grado de desarrollo de los componentes en cada una de las fases.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REFERENCIAL**

Como resultado de la Evaluación Técnica del sistema de Control Interno en la oficina de enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga, y después de haber aplicado la encuesta Referencial según la Normatividad de la Función Pública a los funcionarios de las secciones: Grupo Técnico Territorial (GTT) y Grupo Administrativo y Financiero (ADVA), y teniendo en cuenta el cuadro Resumen se concluye que:

El estado del sistema de Control Interno como herramienta Gerencial, en cada una de sus fases es crítico:

1. **FASE AMBIENTE DEL CONTROL:** Esta fase presenta una situación crítica, pues existe un bajo interés en el componente de valores y principios ya que no hay una identificación, sensibilización, falta difusión e interiorización y compromiso de los funcionarios. En el componente de Compromiso y Respaldo de la Alta Dirección, se registra una situación Crítica, ya que no hay percepción ni compromiso de la Alta Dirección en la Oficina de Enlace Territorial en Bucaramanga, de otro lado la Cultura del Auto control se reduce al mínimo conocimiento sobre la Misión y Visión Normatividad, el desarrollo de los programas y proyectos del Instituto, más aun cuando el componente de la Cultura del Dialogo evidencia que no hay diálogos participativos de los funcionarios en la toma de decisiones o aportes al diseño de proyectos misionales en cada área de la Oficina de Enlace Territorial como lo establece la Normatividad y operatividad del Sistema de Control Interno.

2. **FASE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:** Al igual que en los componentes de la fase anterior, esta fase presenta una ponderación crítica, ya que la identificación, manejo, y monitoreo del riesgo esta una ponderación muy baja.
3. **FASE DE OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS:** La ínter-relación de los elementos que conforman el esquema organizacional, frente a los procesos, procedimientos y trámites, desarrollo del talento Humano, están desarticulados es decir, la valoración de los componentes es muy baja, por lo consecuente la ponderación de esta fase es crítica, más aun cuando no hay una persona identificada responsable de la Oficina de Control Interno, en esta Oficina de Enlace Territorial.
4. **FASE DE DOCUMENTACIÓN.:** El manejo de la documentación está en un nivel medio, en cuanto a la cobertura en las respectivas áreas y dependencias del INCODER, pero en cuanto a los procesos de capacitación se nota una percepción muy baja debido a la poca operatividad del Control Interno en la Oficina del Enlace Territorial No 6 de Bucaramanga.
5. **RETROALIMENTACIÓN:** A partir del presente trabajo investigativo, se debe crear la cultura de auto control en los funcionarios de la Oficina el INCODER, en los procesos, procedimientos que permita una evaluación inmediata en cada una de los componentes de las fases para avanzar en la operatividad del Sistema de control Interno.
6. Existe un alto grado de desconocimiento sobre la Operatividad del Sistema de Control Interno entre la mayoría de los funcionarios de la Oficina de Enlace Territorial.

7. La situación actual del Sistema de Control Interno es crítico, sobre los alcances de la Oficina de control interno teniendo en cuenta que el centro de operatividad está ubicado en la ciudad de Bogotá la cual no direcciona las políticas y objetivos de este Sistema de acuerdo a lo establecido en la Ley 087/97 y no se dimensiona en las Oficinas de Enlaces Territoriales (Específicamente en Bucaramanga) los avances en cada una de las fases y sus factores.
8. Se nota la falta de compromiso en la asignación de una persona responsable de la operatividad del S.C.I.
9. Se debe dar la importancia operativa a cada una de las cinco fases establecidas para el desempeño operativo y misional de cada fase, para lograr un resultado positivo en el avance institucional del Sistema de Control Interno como herramienta gerencial.

### **3.7 SUGERENCIAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN**

Que la Gerencia de la oficina de Enlace Territorial No. 6 del INCODER, diseñe un plan inmediato de capacitación sobre la operatividad y los alcances disciplinarios y Administrativos sobre el sistema de control interno, para todos los funcionarios de la regional.

Cuestionar la Creación de OFICINA DE CONTROL INTERNO, o asignar un profesional idóneo para ejecutar las políticas y se de cumplimiento a lo establecido en la normatividad del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No. 6, en Bucaramanga y su área de influencia.

Fomentar a través de la capacitación la política de Auto Control en cada una de las secciones de los grupos técnicos territoriales de la regional y que a través de esta capacitación se fortalezcan las fases del Sistema de Control Interno.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Referencial aplicada, se debe diseñar un plan de capacitación inmediatamente, referente al Sistema de Control Interno cuyo objetivo debe ser el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en cada una de las fases, acompañada de ejercicios prácticos en la aplicación en cada una de las fases y sus componentes.

Establecer un plan de mejoramiento continuo en el desarrollo de los trámites, procesos y procedimientos y de auto control, con una cultura de dialogo activa fluyente en ambos sentidos que permita que el manejo de la información sea más proactiva y que fortalezca el recurso humano de la Oficina de Enlace Territorial.

Diseñar un plan de identificación y manejo de riesgos. Ya que en la actualidad no existe o aún no se ha identificado plenamente.

Implementar un sistema de Auditoria interna, como herramienta evaluativo de las fases de cada una de las áreas de la Oficina de Enlace Territorial.

Que se incluya en el Organigrama la Oficina de Control Interno tal como se presenta en el organigrama (Anexo C).

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la Evaluación Técnica del sistema de Control Interno en la oficina de enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga se presentan las siguientes conclusiones:

Teniendo en cuenta el principio que El Control Interno es una función que se debe ejercer a través del desarrollo de un sistema que permita verificar, medir, y evaluar permanentemente, como se desarrolla esta gestión, por lo mismo es de obligación la creación de un instrumento que muestre el funcionamiento confiable y cuantificable, el avance y estado de cómo se desarrolla su gestión operativa del Control en un momento de auditoria, para poder tomar los correctivos necesarios y es responsabilidad administrativa de la alta dirección aplicar toda la normatividad establecida por el Gobierno como política del Estado Central en cabeza de las Oficinas del Control Interno quienes deben verificar mensualmente el cumplimiento de las disposiciones legales, mediante la elaboración de un informe mensual, destinado a los Jefes o directores de las entidades y organismos de Control .

La Oficina de Control Interno como componente importante y vertical del Sistema Nacional del Control Interno, esta encargado e Evaluar, LA EFICACIA, LA EFICIENCIA, LA ECONOMIA y la Equidad de las Operaciones contables, Financieras, Administrativas o disciplinario a través de la aplicación del diseño de los flujos, procedimientos, procesos, trámites, para prestar un buen servicio y ofrecer un buen producto a los usuarios.

Existe un alto grado de desconocimiento sobre la Operatividad del Sistema de Control Interno entre la mayoría de los funcionarios de la Oficina de Enlace

Territorial, de acuerdo a los resultados de la Encuesta aplicada por lo tanto se debe diseñar un plan de capacitación inmediatamente, referente al Sistema de Control Interno cuyo objetivo debe ser el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

El promedio de calificación en cada uno de los componentes y de las mismas fases es muy crítico según los resultados del cuadro de resumen de la encuesta Referencial: (Ver pagina 122)

Los resultados anteriores, permiten hacer un análisis profundo referente a la situación de cada una de las fases del Sistema de Control interno en la Oficina de Enlace Territorial, ya que esta dentro del Rango bajo con una calificación roja o crítica y el porcentaje de avance es de 34.6% mínimo, comparación con el rango establecido como medio.

## **RECOMEDACIONES**

Que la Gerencia de la Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER diseñe un plan inmediato de capacitación sobre la operatividad y los alcances disciplinarios y Administrativos sobre El Sistema de Control Interno para todos los funcionarios de la regional.

Se gestiona la creación de la Oficina de Control Interno, o se asigne un Profesional idóneo para ejecutar las políticas y de cumplimiento a lo establecido en la normatividad del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6 en Bucaramanga y su Área de Influencia como se propone en el Organigrama No 4.

Fomentar una política de Auto control en cada una de las secciones de los Grupos Técnicos territoriales de la Regional. y que través de esta gestión se fortalezcan las cinco fases del Sistema de Control Interno como herramienta Gerencial.

Fortalecer en cada área los componentes individuales como criterios de evaluación de cada Factor conector de cada fase.

Este trabajo investigativo se presenta como aporte al fortalecimiento del sistemas de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial, con el fin de que sean aplicadas las diferentes metodologías de Evaluación Técnicas descritas en este material investigativo en favor del Despacho de la Oficina de Enlace Territorial No 6 en el cumplimiento de sus objetivos misionales y en beneficio de los usuarios y funcionarios de la Regional y nacionales.

## BIBLIOGRAFIA

Teoría de la Administración Pública, Modulo I Escuela Superior de Administración Pública Bogotá D. C.

Diseño, Implementación y Elaboración del sistema de Control Interno, Módulo II, Escuela Superior de Administración Pública. E.S.A.P. Bogotá D.C.

El Sistema de Control Interno y su Interacción con el Control Fiscal y el Control Disciplinaria Modulo III, Escuela Superior de Administración Pública. Bogota D.C.

Estatuto básico Ley 489/98,

Decreto 2539 del /2000.

TEORIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, Modulo I, Escuela Superior de - Administración Pública – ESAP, Bogotá D.C.

DISEÑO, IMPLEMENTACION Y ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, Modulo II. Escuela Superior de Administración Pública –ESAP. Bogotá D.C.

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INTERACCION CON EL CONTROL FISCAL Y EL CONTROL DISCIPLINARIO, Modulo III. Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. Bogotá D.C.

[WWW.dafp.gov.co](http://WWW.dafp.gov.co) , [www.esap.gov.co](http://www.esap.gov.co), [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

Paginas Virtuales del Departamento Administrativo de la Función Publica, escuela

Superior de Administración Pública, Ministerio de Trabajo.

Resolución No 01276 del 24 de Diciembre del 2003, por la cual se estructura el Sistema del Control Interno y se crea el Comité de Coordinación del INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL – INCODER.

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Encuesta del diagnóstico**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES.  
POSGRADO EN ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS.  
=====

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la gestión operativa del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6 del INCODER en Bucaramanga, y su área de influencia.

- 1.- Ha participado Usted como la construcción del Código de Ética del instituto?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 2.- Usted como funcionario participa con sus opiniones y aportes en la toma de decisiones en su área de trabajo?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 3.- Conoce Usted la estructura Organizativa del INCODER?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 4.- Conoce Usted, cual es la ubicación del Sistema de Control Interno, dentro de la estructura Organizativa del INCODER?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 5.- Conoce usted, cual es la Misión y Visión del Sistema de Control Interno como Organismo de Apoyo Institucional en la oficina de enlace territorial No 6 del INCODER?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 6.- Tiene Conocimiento sobre la Ley 087/93 y sus alcances normativos e Institucionales.  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 7.- Conoce el Manual de Procedimientos Operativos del Sistema de control Interno?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 8.- Conoce las funciones del Sistema de Control Interno?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 9.- Sabe Usted, si se hace auditoria en cada uno de los procesos, procedimientos y trámites en la Oficina de Enlace Territorial por algún Organismo de Control?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - 10.- Tiene conocimiento sobre la aplicación de las funciones del Sistema de Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6?. Si su respuesta es positiva, si se cumplen?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- \*Si, se aplican las funciones de SIC.?  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- 11.- Durante el presente año Usted ha recibido alguna comunicación informativa sobre la Gestión Operativa del S.C.I.?.  
Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

12.- Ha recibido algún tipo de capacitación sobre el Control Interno, durante el tiempo que lleva laborando en el INCODER?, y cuantas horas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.- Considera necesario que en cada Oficina de Enlace territorial, haya una Oficina de control Interno como herramienta, de articulación en los procesos administrativos operativos del Instituto para el fortalecimiento de los principios y valores misionales.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14: La imagen que tiene usted del sistema del S.C.I. como organismo institucional su ejercicio de auditoria es: Marque solo una opción.

\*Control Político, \_\_\_\_\_

\*Control de Calidad en los procesos, \_\_\_\_\_

\*Acción de restricción, \_\_\_\_\_

\*Control para entorpecer los procedimientos, \_\_\_\_\_

\*Control para mejorar la atención al público, \_\_\_\_\_

\*Control para ofrecer Productos y servicios de Alta Calidad, \_\_\_\_\_

\*evaluar los procesos y procedimientos para mejorar los resultados de los objetivos misionales, \_\_\_\_\_

\*control para el desarrollo más ágil del cumplimiento de la normatividad Administrativa. \_\_\_\_\_

• otras \_\_\_\_\_

15.-Cómo califica los procesos y flujos administrativos en su dependencia para el manejo de los diferentes recursos en la prestación de los servicios?, Ágil, lento, normal, con distorsiones, demorado?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- Considera Usted, que el Control Interno como herramienta ayuda al fortalecimiento de la operatividad misional del Instituto?.  
normal, con distorsiones, demorado?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_.

17.- Usted considera, que los indicadores de gestión del instituto esta definidos en cada una de las dependencias para que haya eficacia, eficiencia, confiabilidad, economía y valor agregado en los servicios que presta el INCODER?.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_.

18.- Para el desempeño de sus funciones usted aplica el manual de procedimientos Administrativos de acuerdo a su cargo?.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_.

19.- Como califica el clima laboral del INSTITUTO.

\*Familiar, \_\_\_\_\_

\*tensionante, \_\_\_\_\_

\*desagradable, \_\_\_\_\_

\*Motivante, \_\_\_\_\_

\*Ninguno de los anteriores, \_\_\_\_\_

\*otros. \_\_\_\_\_

20-- Sabe usted, quien es el responsable de la operatividad del Control Interno en la Oficina de Enlace Territorial No 6?  
Si \_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_.

Gracias por su colaboración.

JARBIN GOMEZ POSSU  
Estudiante.

## **Anexo B. Encuesta Referencial, versión 5.3**

0 **ENCUESTA REFERENCIAL** Versión 5,3 Antigüedad  
Area

Total de entrevistados :

No. Criterio de evaluación ESTADO

**AMBIENTE DE CONTROL**

- 1 **PRINCIPIOS Y VALORES**
- 1 1 ¿La **participación** de los funcionarios en la **identificación de los valores corporativos** ha sido?
- 2 2 ¿El aporte de la identificación de los valores al fortalecimiento de la cultura organizacional ha sido?
- 3 3 ¿Los **medios** de difusión para promover e interiorizar los **principios y valores corporativos** son?
- 2
- 4 1 ¿Se percibe y se asume el compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Control Interno?
- 5 2 ¿Ha involucrado la Alta Dirección, en la implementación del Sistema de Control Interno a otros niveles de la organización ?
- 3
- 6 1 ¿El conocimiento de la **misión, visión, normas, planes, programas y proyectos** en todos los niveles de la organización es ?
- 7 2 ¿La **capacitación** adelantada en la organización para **sensibilizar y fortalecer la cultura de autocontrol** es?
- 8 3 ¿En que medida el **autocontrol** se esta reflejando en el **ambiente organizacional** ?
- 9 4 ¿El **compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia** de los funcionarios en la organización es?
- 4
- 10 1 ¿La generación de espacios en la organización para el **diálogo** es?
- 11 2 ¿Las opiniones y **aportes** de los servidores públicos contribuyen a la toma de decisiones en la organización?
- 12 3 ¿ La claridad y fluidez de la información en la entidad es ?

**ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

- 5 **VALORACIÓN DEL RIESGO**
- 13 1 En la organización, la identificación de los riesgos es?
- 14 2 ¿El conocimiento por parte de los funcionarios sobre la existencia de riesgos en el desarrollo de sus tareas es?

No.	Criterio de evaluación	ESTADO
<b>6</b>	<b>MANEJO DEL RIESGO</b>	
15	1 ¿La participación de las dependencias en la formulación de acciones para el manejo de riesgos es?	
16	2 ¿El conocimiento que tienen los servidores sobre los <b>planes para el manejo de los riesgos de la organización</b> es ?	
17	3 ¿La implementación de las acciones previstas en el plan de manejo de riesgos es?	
<b>7</b>	<b>MONITOREO</b>	
18	1 ¿El <b>seguimiento</b> al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan de manejo de riesgos es?	
19	2 ¿En qué medida la revisión de los planes de manejo de riesgos permite introducir los correctivos necesarios?	
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS</b>		
<b>8</b>	<b>ESQUEMA ORGANIZACIONAL</b>	
20	1 ¿La estructura organizacional responde a los objetivos, misión y procesos institucionales?	
21	2 ¿La <b>adaptación</b> de la organización a los <b>cambios internos y del entorno</b> es?	
22	3 ¿La <b>oportunidad en la toma</b> de las <b>decisiones</b> en la organización es?	
23	4 ¿La respuesta oportuna de la organización en la prestación de los servicios o productos es?	
<b>9</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	
24	1 ¿La <b>identificación</b> de los principales instrumentos para la <b>planeación institucional</b> es?	
25	2 ¿Se considera que hay una relación estratégica entre los objetivos de la entidad con los programas, proyectos y planes operativos de cada dependencia?	
26	3 ¿La coherencia de la planeación corporativa con las políticas de Estado y el Plan Nacional de Desarrollo es?	
27	4 ¿Existe participación por parte de los servidores, sobre la planeación de la organización?	
28	5 ¿Existen mecanismos efectivos para el seguimiento de lo planeado?	
<b>10</b>	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
29	1 ¿La identificación de los <b>procesos misionales y de apoyo</b> es ?	
30	2 ¿El <b>mecanismo para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos</b> que mejoren la gestión es?	
31	3 ¿El establecimiento e identificación de los puntos de control en los procesos es?	

No.	Criterio de evaluación	ESTADO
32	4 La designación de los responsables en la administración y ejecución de los procesos y procedimientos en la organización es?	
11	<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	
33	1 ¿La existencia de <b>información básica</b> y actualizada de los servidores de la entidad es?	
34	2 ¿La oportunidad en la atención a las diferentes situaciones de orden administrativo que solicitan los funcionarios de la Entidad es?	
35	3 ¿La formulación y ejecución de los planes de bienestar es?	
36	4 ¿El fortalecimiento de las competencias personales e institucionales a través del plan de capacitación es?	
12	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	
37	1 ¿La <b>capacitación</b> a los servidores de la entidad sobre <b>tecnologías de la información</b> es?	
38	2 ¿La <b>automatización de los procesos</b> de la organización es?	
39	3 ¿La coherencia de la <b>información</b> que fluye en la organización es?	
40	4 ¿La planeación para el <b>desarrollo informático</b> de la Entidad es ?	
41	5 ¿La implementación de mecanismos que garantizan la seguridad de la información es?	
42	6 ¿La confiabilidad, oportunidad, integridad y precisión de la información como base para la toma <b>de decisiones</b> en la organización es?	
13	<b>DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
43	1 ¿La <b>sensibilización y capacitación</b> a los funcionarios de la entidad y usuarios sobre la participación ciudadana es?	
44	2 ¿La existencia y utilización de <b>canales de comunicación</b> entre la entidad y los usuarios o comunidad es?	
45	3 ¿El <b>grado de recepción</b> de propuestas de la comunidad en pro al <b>mejoramiento institucional</b> es?	
14	<b>MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	
	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	
46	1 ¿La <b>existencia</b> de instrumentos o herramientas actualizados para la <b>autoevaluación institucional</b> es?	
47	2 ¿Los instrumentos de verificación y evaluación permiten <b>medir el cumplimiento</b> de la gestión institucional ?	
48	3 ¿En qué medida la <b>participación</b> de los funcionarios en la <b>autoevaluación</b> conduce al <b>mejoramiento continuo de la gestión institucional</b> ?	
15	<b>UNIDAD U OFICINA DE CONTROL INTERNO</b>	

No.	Criterio de evaluación	ESTADO
49	1 ¿Para el mejoramiento de la gestión institucional, <b>los aportes de la Oficina de Control Interno son</b> ?	
50	2 ¿La asesoría de la Oficina de Control Interno, frente a los diferentes procesos y áreas de la organización es?	
51	3 ¿El desarrollo de programas por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, para <b>fomentar la cultura de autocontrol</b> es?	
52	4 ¿El <b>seguimiento</b> por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, a sus <b>recomendaciones</b> , es?	

#### **DOCUMENTACIÓN**

16	<b>MEMORIA INSTITUCIONAL</b>	
53	1 ¿La <b>conservación, disponibilidad, consulta y seguridad</b> de la información esta acorde con la normatividad vigente?	
54	2 ¿La existencia de memoria institucional formal que permita la adecuada toma de decisiones en la organización es?	
17	<b>MANUALES</b>	
55	1 ¿La <b>existencia</b> de manuales de <b>funciones, procesos y procedimientos, y técnicos</b> actualizados es?	
56	2 ¿La <b>participación</b> de los servidores en la <b>elaboración de los manuales</b> de procesos y procedimientos es?	
57	3 ¿La <b>coherencia</b> de los diferentes <b>manuales</b> con el quehacer institucional es?	
58	4 ¿El <b>conocimiento y aplicación</b> de los <b>manuales</b> por parte de los servidores es?	
18	<b>DOCUMENTACIÓN DE LA NORMATIVIDAD</b>	
59	1 ¿El <b>acceso</b> para consultar la <b>normatividad</b> tanto general como específica de la organización es?	
60	2 ¿La <b>existencia</b> de <b>unidad de materia</b> en los actos administrativos internos es?	
61	3 ¿El <b>grado</b> de difusión de las <b>disposiciones internas y externas</b> es?	

#### **RETROALIMENTACIÓN**

19	<b>COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	
62	1 ¿El conocimiento sobre la existencia y funciones del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno en la Entidad es ?	
63	2 ¿La contribución de las <b>propuestas</b> que hace el <b>Comité</b> para el mejoramiento institucional es?	
20	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	
64	1 La <b>oportunidad</b> de los <b>planes</b> de mejoramiento es?	

No.	Criterio de evaluación	ESTADO
65	2 <b>La concertación</b> con los responsables de las áreas o los procesos en la <b>definición de los planes de mejoramiento</b> y/o acciones correctivas es?	
66	3 <b>observaciones</b> y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y de los entes externos de control?	
67	4 ¿En <b>qué medida</b> los <b>planes de mejoramiento</b> se están cumpliendo de acuerdo con lo concertado?	
21	<b>SEGUIMIENTO</b>	
68	1 ¿La oportunidad en el seguimiento para la toma de decisiones es?	
69	2 ¿La <b>contribución del seguimiento para la evaluación y ajuste de los planes de mejoramiento</b> es?	
70	3 ¿El <b>acompañamiento</b> de la oficina de control interno a los <b>responsables de la toma de acciones correctivas y de mejoramiento</b> es?	

**Anexo C. Organigrama propuesto para las oficinas de enlace territorial, incluyendo la oficina de control**

