CREACIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER

LUZ MARINA RUEDA DELGADO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015

CREACIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER

LUZ MARINA RUEDA DELGADO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios

Director
MBA. DIANA BARRENECHE SARMIENTO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 16
2. OBJETIVOS 19
2.1 OBJETIVO GENERAL 19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19
3. MARCO DE REFERENCIA 20
4. MARCO TEÓRICO 23
5. METODOLOGÍA 27
6. DESARROLLO DEL PROYECTO 29
6.1 REALIZAR UNA REVISIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO EFECTUADOS A LAS ENTIDADES AUDITADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE SANTANDER 29
6.2 EFECTUAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTROS ENTES DE CONTROL, QUE PERMITA IDENTIFICAR METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS IMPLEMENTADAS PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE AUDITORÍA 33
6.2.1. Visita Contraloría General de Antioquia 34
6.2.2. Visita Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC: 41
6.2.3. Cuadro Comparativo. 46
6.3 DISEÑAR UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CIERRE DE LOS HALLAZGOS DE LOS SUJETOS DE CONTROL, A TRAVÉS DE INDICADORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ENTIDADES AUDITADAS. 48
6.3.1 Diseño de la Metodología 48
6.4 VALIDAR LA METODOLOGÍA DISEÑADA A TRAVÉS DE SU IMPLEMENTACIÓN EN EL ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS DURANTE LAS VIGENCIAS 2009 - 2012 A CINCO (5) SUJETOS

DE CONTROL DE LOS DIFERENTES SECTORES (EDUCATIVO, SALUD, ENTIDADES TERRITORIALES DEL ORDEN DEPARTAMENTAL, ENTIDADES TERRITORIALES DEL ORDEN MUNICIPAL E INSTITUTOS DESCENTRALIZADOS) 65
6.4.1. Entidades seleccionadas como muestra:.....69
6.4.1.1. Gobernación de Santander: “.....69
6.4.1.1.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Gobernación de Santander vigencias 2009-2012. 77
6.4.1.3. Hospital Universitario de Santander HUS: 86
6.4.1.3.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas al Hospital Universitario de Santander HUS, vigencias 2009-2012. 91
6.4.1.4. Alcaldía de Girón: 92
6.4.1.4.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Alcaldía de Girón, vigencias 2009-2012. 98
6.4.1.5. Lotería de Santander: 99
6.4.1.5.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Lotería de Santander, vigencias 2009-2012. 104
6.4.2 Ventajas y desventajas de la metodología propuesta, en el marco de la efectividad en el cierre de la causa raíz de los hallazgos. 107
6.4.3 Parámetros de optimización y mejora de la metodología probada, de conformidad al tipo de entidad auditada y un análisis de Riesgo integral. 108
6.4.4 Socialización de la metodología.....109
7. CONCLUSIONES 111
BIBLIOGRAFÍA.....114
ANEXO 116

LISTAS DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz de riesgo de la Contraloría General de Antioquia 35
Tabla 2. Plan General de Auditorías Contraloría General de Antioquia. Vigencia 2014.....36
Tabla 3. Cuadro Comparativo 43
Tabla 4. Medición de la efectividad Vs Rangos. 52
Tabla 5. Medición de la recurrencia.....50
Tabla 6. Presupuesto ejecutado de las entidades auditadas por la Contraloría General de Santander 67
Tabla 7. Formato para la tabulación de hallazgos Lotería de Santander 68
Tabla 8. Tipos de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012.....67
Tabla 9. Número de hallazgos en cada línea auditada. Vigencia 2009-2012.....73
Tabla 10. Indicadores de efectividad Auditoría Gobernación de Santander 2009-2012 74
Tabla 11. Generalidades más recurrentes Auditoría UIS. 2009-2012.....77
Tabla 12. Generalidades subsanadas auditorías UIS. 2009-2012.....78
Tabla 13. Número de hallazgos en cada línea auditada UIS 2009-2012 79
Tabla 14. Valor de hallazgos fiscales. Auditorías UIS vigencias 2009-2012.....80
Tabla 15. Indicadores de efectividad Auditoría UIS 2009-2012 82
Tabla 16. Indicadores de efectividad Auditoría HUS 2009-2012.....88
Tabla 17. Valor de hallazgos fiscales. Auditorías Alcaldía de Girón 2009-2012 94
Tabla 18. Número de hallazgos en las líneas auditadas Alcaldía de Girón 2009-2012 95
Tabla 19. Indicadores de efectividad Auditoría Alcaldía de Girón 2009-2012....95
Tabla 20. Indicadores de efectividad Auditoría Lotería de Santander 2009-2012.. 101

TABLA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafica 1. Número de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012 66
Grafica 2. Tipos de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012 .68
Grafica 3. Número de hallazgos administrativos 2009-2012 71
Grafica 4. Número de hallazgos disciplinarios 2009-2012.....72
Grafica 5. Número de hallazgos fiscales 2009-2012 70
Grafica 6. Número de hallazgos penales 2009-2012.....71
Grafica 7. Número de hallazgos sancionatorios 2009-2012 72
Grafica 8. Número de hallazgos UIS. 2009-2012 76
Grafica 9. Tipos de hallazgos UIS 2009-2012 76
Grafica 10. Número de hallazgos desvirtuados UIS 2009-2012.....79
Grafica 11. Porcentaje de hallazgos disciplinarios UIS 2009-2012 81
Grafica 12. Número de hallazgos HUS. 2009-2012 84
Grafica 13. Número de tipos de hallazgos HUS 2009-2012.....84
Grafica 14. Número de hallazgos desvirtuados HUS 2009-2012 89
Grafica 15. Número de hallazgos disciplinarios HUS 2009-2012.....89
Grafica 16. Número de hallazgos sancionatorios HUS 2009-2012 90
Grafica 17. Número de hallazgos penales HUS 2009-2012.....91
Grafica 18. Número total de hallazgos Alcaldía de Girón 2009-2012.....90
Grafica 19. Número tipos de hallazgos Alcaldía de Girón 2009-2012 90
Grafica 20. Número de hallazgos administrativos Alcaldía de Girón 2009-2012... 91
Grafica 21. Número de hallazgos desvirtuados Alcaldía de Girón 2009-2012 ..92
Grafica 22. Número de hallazgos disciplinarios Alcaldía de Girón 2009-2012 ..92
Grafica 23. Número de hallazgos sancionatorios Alcaldía de Girón 2009-201293
Grafica 24. Número total de hallazgos Lotería de Santander 2009-2012.....97
Grafica 25. Número tipo de hallazgos Lotería de Santander 2009-2012.....98

Grafica 26. Número de hallazgos Administrativos Lotería de Santander 2009-2012.....101
Grafica 27. Número de hallazgos desvirtuados Lotería de Santander 2009-2012.. 99
Grafica 28. Número de hallazgos disciplinarios Lotería de Santander 2009-2012 100
Grafica 29. Número de hallazgos sancionatorios Lotería de Santander.....100
Grafica 30. Número de hallazgos fiscales Lotería de Santander 2009-2012...101

TABLA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Mapa de procesos de la Contraloría General de Santander 31
Figura 2. Proceso de planeación estratégica.....37
Figura 3. Página de inicio software Gestión Transparente 38
Figura 4. Proceso de Certificación de Sistema Gestión.....42
Figura 5. Proceso de Certificación de Sistema de Gestión.....45
Figura 6. Estructura Control Fiscal de la Contraloría General de Santander. 49
Figura 7. Etapas para la medición de la efectividad de la Auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander.....50
Figura 8. Etapas del Proceso Auditor de la Contraloría General de Santander....54
Figura 9. Etapa de Planeación estratégica del proceso auditor.....55
Figura 10. Etapa de asignación y planeación de la auditoría 56
Figura 11. Etapa de Ejecución proceso auditor Contraloría General de Santander.....59
Figura 12. Etapa de publicación informe definitivo 61
Figura 13. Seguimiento planes de mejoramiento 60
Figura 14. Imágenes de socialización 110

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. ENCUESTA 116

RESUMEN

TÍTULO: CREACIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER [1]

AUTOR: LUZ MARINA RUEDA DELGADO[2]

PALABRAS CLAVE: Control Fiscal, Auditoría, Sujeto de Control, hallazgos, Plan de Mejoramiento, Efectividad.

CONTENIDO: El presente trabajo de aplicación fue realizado con el fin de crear una metodología que le permita a la Contraloría General de Santander mejorar las etapas del proceso auditor y medir la efectividad de sus sujetos de control en el manejo de los recursos públicos.

Se realizó una revisión del proceso que adelanta la Contraloría General de Santander a los planes de mejoramiento de las entidades auditadas tomando como base que en éste se encuentran los hallazgos que se detectan en el proceso auditor, identificando que requiere cambios que permitan facilitar la identificación, visualización y seguimiento a los diversos hallazgos y su recurrencia.

Se adelantó visitas a otros entes de control con el fin de conocer que métodos realizan para medir la efectividad de las auditorías que efectúan, observándose que no implementan ningún tipo de medición de efectividad. Por lo tanto, fue necesario diseñar una metodología planteada en cinco etapas: definición de políticas y objetivos estratégicos, recopilación y caracterización de hallazgos, indicadores para la medición de la efectividad, análisis de resultados y toma de decisiones, con las cuales se logrará definir los parámetros de medición del nivel de efectividad de las auditorías realizadas, y servirá como fuente de apoyo para la mejora continua del proceso auditor.

Esta metodología diseñada se validó a través del análisis de los informes de auditoría de las vigencias 2009-2012 de cinco sujetos de control (Gobernación de Santander, UIS, Hospital Universitario de Santander, Alcaldía de Girón y Lotería de Santander), observándose un resultado desfavorable, indicando su inefectividad producto del aumento de sus hallazgos año tras año. Los anteriores resultados demuestran que existe una necesidad, de ahí la importancia de plantear la metodología diseñada con el fin de subsanar la causa que generó el hallazgo identificado por el equipo auditor, evitando que el mismo sea recurrente.

[1] Trabajo de Grado

[2] Facultad de Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. MBA. Diana Patricia Barreneche Sarmiento.

ABSTRACT

TITLE: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A METHODOLOGY FOR MONITORING AND CONTROL OF AUDITS CONDUCTED BY THE CONTRALORÍA GENERAL DE SANTANDER.[3]

AUTHOR: LUZ MARINA RUEDA DELGADO[4]

KEYWORDS: Fiscal Control, Auditing, Subject Control, Findings, Improvement Plan, Effectiveness.

CONTENT: This application work was done in order to create a methodology that allows the Contraloría General de Santander improve the audit process steps and measure the effectiveness of their control subjects in the management of public resources.

A review of the process being conducted by the Contraloría General de Santander improvement plans of the audited entities based in it are the findings that are detected in the audit process, identifying required changes to ease the identification was made, visualization and monitoring the various findings and recurrence.

Visits to other control agencies in order to know which methods performed to measure the effectiveness of audits conducted, showing that do not implement any measure of effectiveness was ahead. Therefore, it was necessary to design a methodology proposed in five stages: policy and strategic objectives, collection and characterization of findings, indicators for measuring effectiveness, results analysis and decision-making, which will be achieved define parameters measuring the level of effectiveness of audits, and serve as a source of support for the continuous improvement of the audit process.

This methodology designed was validated through the analysis of the audit reports of periods 2009-2012, five control subjects (Gobernación de Santander, UIS, Hospital Universitario de Santander, Alcaldía de Girón y Lotería de Santander), showing an unfavorable outcome indicating its ineffectiveness due to the increase of its findings every year. The above results show that there is a need, hence the importance of addressing the methodology designed to remedy the causes generated by the audit team identified, preventing it is recurrent finding.

[3] Grade Work

[4] Faculty of Mechanical Engineering Physics. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. Diana Patricia Barreneche Sarmiento.

INTRODUCCIÓN

El Control de la Gestión Pública, además de ser un tema esencial para nuestra sociedad es una oportunidad para apalancar todas las estrategias del cambio empresarial, que fundamentados en ejercicios de auditoría pública efectiva, ayudarán en la generación del valor agregado en todo tipo de institución de carácter público que sea sometida a auditorías periódicas. Es por esto que la generación de herramientas de gestión que permitan medir la eficiencia en la gestión pública, son cada vez más necesarias.

Con el presente trabajo y ante la ausencia de indicadores de medición para la efectividad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander, órgano de control del Departamento de carácter técnico, con autonomía administrativa y presupuestal para administrar sus asuntos, en los términos y en las condiciones establecidos en la Constitución y en las leyes[5], se busca crear una metodología como herramienta, para ser implementada en la entidad, con el fin de medir y evaluar la efectividad de las auditorías que se realizan a los sujetos de control fiscal del Departamento de Santander, buscando con ello disponer de indicadores y una técnica de gestión y control proactivo, tendiente a garantizar información solvente, útil y eficaz sobre el común de los resultados y sobre el impacto presupuestario, socioeconómico y recientemente de calidad de las políticas públicas.

Es necesario ver que la concepción restringida de la auditoría como una técnica de control posterior sobre el manejo de los recursos públicos, debe ser modificada por un concepto genuino de auditoría como una forma de comprobar la efectividad de la dirección y gerenciamiento de la actividad económico-financiera del sector

[5] CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER [título en línea], http://www.contraloriasantander.gov.co/institucional/contraloria.html

público. Este trabajo es una propuesta en esta dirección, el cual se soporta en análisis de información real y de actualidad.

La auditoría debe servirle al sujeto de control para que mejore la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la economía, la distribución equitativa de los recursos y sostenibilidad ambiental de sus proyectos, para proteger o recuperar el patrimonio de la entidad. Toda auditoría es sinónimo de oportunidad para el mejoramiento de la gestión.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo tiene una aplicación práctica, por cuanto no existe ninguna herramienta o metodología en la actualidad en la Contraloría General de Santander, para la medición de la efectividad de los sujetos de control que audita, para corregir las falencias o hallazgos de las auditorías realizadas.

La auditoría es un proceso sistemático que acorde con normas de auditoría del proceso auditor territorial compatibles con las generalmente aceptadas vigentes, evalúa la gestión y los resultados fiscales mediante la aplicación de los sistemas de control fiscal, para determinar el cumplimiento de los principios de la administración pública, en la prestación de servicios o provisión de bienes en desarrollo de los fines esenciales del Estado, de manera que le permita a la Contraloría territorial fundamentar sus pronunciamientos, opiniones y/o conceptos[6].

La auditoría pública se fundamenta como una parte importante de la disciplina profesional de la auditoría[7] que les permite a los organismos de control que la aplican determinar los grados de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y economía con que han actuado los funcionarios públicos con el fin de cuidar los recursos del Estado.[8]

Actualmente, en la Contraloría General de Santander se desarrollan iniciativas que buscan mejorar el cumplimiento de las auditorías. Una de estas iniciativas, es mediante la planificación y programación de un Plan General de Auditorías PGA,

[6] Guía de Auditoría de la Contraloría General de la República de Colombia (libro en línea). http://www.contraloriagen.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=2b9f8310-b369-4f76-b923-e68732c3fb4f

[7] Naciones Unidas, Departamento de Cooperación Técnica para el Desarrollo, "Aplicación de las Normas de Auditoría del Estado en los Países en Desarrollo", Nueva York, 1991, pág. 1.

[8] VASQUEZ, William. Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia [libro en línea]. Bogotá DC: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2000. Disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=gA4yAa_7SYgC&printsec_=frontcover&dq=inauthor:%22William+V%C3%A1squez+Miranda%22&hl=es&sa=X&ei=595WUt7DKZWh4APnpYGoCw&ved=0CC8Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false

el cual consiste en la identificación de los sujetos de control, los planes, programas, procesos o temas de interés que deben ser auditados durante una vigencia. De esta manera la Contraloría General de Santander implementó una herramienta llamada SIA “Sistema Integral de Auditorías” como un aplicativo en línea, para la rendición electrónica de las cuentas vía internet, por parte de los sujetos de control.

Esta herramienta simplifica el análisis de la información disminuyendo costos y tiempos en el proceso de rendición de cuentas, planeación de auditorías y formulación de informes institucionales, lo cual soporta el trabajo de campo donde se verifica y confronta la información que finalmente arroja un informe preliminar que es entregado al sujeto de control como resultado de la auditoría realizada, donde éste tiene 10 días hábiles para entregar a la Contraloría las controversias y/o soportes de los hallazgos identificados en dicho informe, el cual es analizado por el equipo auditor con el fin de emitir el informe definitivo de la auditoría, el cual es comunicado al sujeto de control. Una vez conocido por el sujeto de control, éste debe presentar en un plazo máximo de 15 días un plan de mejoramiento para subsanar los hallazgos administrativos, donde se plantean acciones correctivas, fecha de inicio y terminación de metas, porcentaje de cumplimiento, y actividades efectuadas para subsanar las deficiencias.

Dicho plan de mejoramiento es revisado y aprobado por el equipo auditor; posteriormente, en períodos trimestrales el sujeto de control debe presentar los avances del mismo, los cuales son objeto de seguimiento y control por parte de la Contraloría General de Santander, actividad ésta que presenta deficiencias, toda vez que no está expresamente definida la metodología de medición del nivel de acatamiento por parte de la entidad de las recomendaciones dadas por el ente de control, situación que conlleva a que el seguimiento se realice de manera subjetiva sin que genere valor agregado a la gestión administrativa de la entidad auditada.

La metodología que se desarrollará, permitirá al equipo auditor medir la efectividad de los sujetos de control para corregir las falencias identificadas en el plan de mejoramiento, y de esta forma subsanar la causa raíz que generó el hallazgo administrativo identificado por el equipo auditor, evitando que el mismo sea recurrente.

En este trabajo se analizará la situación actual de la auditoría pública, como instrumento fundamental de verificación del funcionamiento económico-financiero del sector público en Santander. Es por esto que se considera que generar una metodología de medición de la efectividad del manejo de los recursos por parte del sujeto de control servirá como un instrumento de gestión y será un incentivo a una gestión eficiente, en términos de resultados, calidad y transparencia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología para el seguimiento y control de los resultados de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión del proceso de seguimiento a los planes de mejoramiento efectuados por las entidades auditadas por la Contraloría General de Santander.

- Efectuar un análisis comparativo con otros entes de control, que permita identificar metodologías y herramientas implementadas para medir la efectividad del proceso de auditoría.

- Diseñar una metodología para la medición de la efectividad del cierre de los hallazgos de los sujetos de control, a través de indicadores y objetivos estratégicos de las entidades auditadas.

- Validar la metodología diseñada a través de su implementación en el análisis de los informes de las auditorías realizadas para lo cual se tomará como muestra las vigencias 2009 - 2012 a cinco (5) sujetos de control de los diferentes sectores (Educativo, Salud, Entidades Territoriales del orden Departamental, Entidades Territoriales del orden municipal e Institutos Descentralizados)

3. MARCO DE REFERENCIA

La medición tanto de la forma de realizar actividades, como del nivel de efectividad de las mismas, hace parte del ciclo de control de los procesos operativos que soportan la gestión estratégica y son parte fundamental para la toma de decisiones.

Definir un sistema de medición de gestión cuantitativo, a través del establecimiento de indicadores estratégicos, requiere la acertada comprensión del hecho o de las características que se estén midiendo, para mejorar e innovar el proceso del cual, dichos indicadores están dando cuenta.

El concepto de calidad total[9] implementó los indicadores de Gestión de una manera más operativa, sin darle peso relativo a los procesos administrativos y estratégicos en una organización. Si se utilizan de manera oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre cualquier situación que se presente, esto fundamentado en un adecuado análisis de tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

En virtud de la Constitución Política de Colombia de 1991, Titulo X articulo 267, el modelo de control fiscal se transformó de un modelo de control de legalidad y financiero a un modelo de control posterior y selectivo, encaminado a la gestión y resultados en la administración Pública. Con este nuevo esquema de control fiscal, se logra garantizar el dinamismo de la administración pública, orientado a mejorar

[9] La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina «total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

la eficiencia y la modernización del estado, además de permitir que los ciudadanos participen en la gestión pública y por ende del control.

La Constitución Política de Colombia[10] en su capítulo X, en el artículo 267 define "El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión de la administración y de los particulares que manejen fondos o bienes de la nación" y en este mismo artículo establece que el control fiscal se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. "La vigilancia de la gestión de fiscal del estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales"

Por otra parte, la ley 330 de 1996 establece en su artículo 1 "corresponde a las Contralorías Departamentales ejercer la función pública de control fiscal en su respectiva jurisdicción, de acuerdo con los principios, sistemas y procedimientos establecidos en la Constitución y la ley"

De igual manera en su artículo 2 establece "las Contralorías Departamentales son organismos de carácter técnico, dotadas de autonomía administrativa, presupuestal y contractual"

A través de la ordenanza emanada de la Honorable Asamblea de Santander, número 014 del 5 de diciembre de 1991, se organiza la Contraloría como entidad autónoma administrativa y presupuestalmente, cuya misión será la de vigilar la gestión fiscal de la Administración Departamental, sectores central y descentralizado y de los municipios en donde no exista organismo fiscal propio.

[10] La Constitución Política de Colombia de 1991 es la actual carta magna de la República de Colombia. Fue promulgada en Bogotá el 4 de julio de 1991 y también se le conoce como la "Constitución de los Derechos Humanos". Reemplazó a la Constitución Política de 1886, expedida durante la Presidencia del político conservador Rafael Nuñez.

Tal y como se dijo en el planteamiento general del problema la Contraloría General de Santander cumple con una planificación, programación y ejecución del Plan General de Auditorías en cada vigencia, pero no cuenta con un modelo de seguimiento que permita evaluar el manejo de los recursos y la gestión del sujeto de control auditado.

Al no existir una rigurosa metodología para medir el grado de efectividad del sujeto de control auditado en la solución de la causa raíz de los hallazgos identificados en las diferentes auditorías realizadas en vigencias anteriores, existe una alta probabilidad que las falencias encontradas se sigan presentando, dando así una recurrencia.

4. MARCO TEÓRICO

La auditoría es un proceso metódico que estudia, mide, analiza y evalúa, acorde a normas, los resultados de la gestión de una empresa, instituto u organismo para determinar el buen funcionamiento de las mismas.

Una organización que requiera efectuar auditorías deberá realizar y gestionar un programa de auditoría práctico. El propósito de un programa es planear el tipo y número de auditorías, e identificar y suministrar los recursos necesarios para realizarlas.

Teniendo claridad que es necesario que la auditoría sea un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría, y que sea verificable que, al evaluarse de manera objetiva, permita determinar la extensión en que se están cumpliendo los objetivos de las entidades auditadas.

Según Henri Fayol definía el control como “la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos” El control requiere la existencia de un objetivo y la aplicación de unas medidas correctivas. Esta ha sido la filosofía del control por objetivos, ampliamente desarrollada por Peter Drucker, y comúnmente aceptada en la actualidad por las empresas.

Los procesos de control se desarrollan desde la perspectiva interna y externa. Para el caso del control interno se lleva a cabo por los consejos de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad y en lo que respecta al control externo, este es adelantado por autoridades y organismos autónomos e independientes de la empresa auditada, que buscan proporcionar un grado

razonable de confianza en la consecución de objetivos de las empresas auditadas en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El control se puede definir como un elemento clave y fundamental en los sistemas de Gestión de la Calidad, la cual es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

En el ejercicio de control fiscal que le corresponde a la Contraloría General de Santander se podrán aplicar sistemas de control como el financiero, de legalidad, de gestión, de resultados, la revisión de cuentas y la evaluación del control interno.

Las auditorías en la Contraloría General de Santander se realizan conforme a la Resolución número 00617 del 27 de septiembre de 2010 por medio de la cual se adopta el Manual de Procedimientos para las Auditorías, Visitas Especiales, Revisión de Cuentas y Quejas en la CGS, donde en su capítulo tres determina los siguientes procedimientos aplicables para las auditorías:

- Designación del grupo de talento humano y solicitud de comisión.
- Comunicación memorando de encargo.
- Comunicación memorando de planeación
- Requerimiento al auditado.
- Mesas de trabajo.
- Papeles de trabajo.
- Informe preliminar

- Socialización de la auditoría o visita especial.
- Notificación de informe preliminar y su controversia.
- Prórroga para la controversia
- Análisis de la controversia.
- Informe definitivo
- Fenecimiento o no fenecimiento
- Traslado de hallazgos.
- Planes de mejoramiento.

El propósito de las auditorías en la Contraloría General de Santander es ejercer en representación de la comunidad, la vigilancia y control oportuno y efectivo de los recursos destinados al cumplimiento de los fines esenciales del Estado Social de Derecho.

Es importante tener la claridad del concepto de hallazgo, según la guía de Auditoría Territorial de la Contraloría General de la Republica, lo define como "Hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de un asunto en particular, al comparar la condición [situación detectada - SER] con el criterio [deber ser]. Igualmente, es una situación determinada al aplicar pruebas de auditoría que se complementará estableciendo sus causas y efectos"

Los hallazgos se pueden tipificar de cinco maneras: administrativos, disciplinarios, fiscales, penales y sancionatorios. "Los administrativos se presentan cuando se gestiona recursos públicos sin cumplir con los principios generales que rigen la función administrativa y la gestión fiscal, sin que ello implique o alcance a configurar una responsabilidad fiscal, disciplinaria o penal. Los hallazgos fiscales se presentan cuando los servidores públicos o particulares han realizado una gestión fiscal deficiente -contraria a los principios establecidos para la función pública- que ha producido un daño patrimonial al Estado. Los disciplinarios y penales se dan cuando los administradores de recursos públicos incurren en faltas

disciplinarias y en delitos” 11 Los hallazgos sancionatorios se dan cuando hay incumplimiento de las acciones planteadas en el plan de mejoramiento o incumplimiento a los controles de advertencias emitidos por el ente de control.

[11] Resumen del informe de auditoría de la Contraloría General de la República al fondo nacional del Café. Mar.03.2012.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la metodología de análisis de la información recopilada a través de análisis comparativos de tendencias, soportado en la revisión de mejores prácticas en el sector público y en otros sectores, mediante entrevistas y la investigación de fuentes de información primaria para la definición de los indicadores y metodología de control de efectividad de las auditorías. Este trabajo contempla una aproximación holística, multidisciplinaria y participativa de fuentes de información primaria y una visión estratégica de la función de auditoría al sector público.

A continuación se describirán las fases o las actividades que se van a desarrollar en este trabajo de aplicación:

- ✓ Fase uno: como actividad se va a realizar la recopilación de información, que permita identificar el proceso que realiza la Contraloría General de Santander con los planes de mejoramiento realizados por los sujetos de control auditados, permitiendo identificar las causas – raíz del no cierre efectivo de los hallazgos.

- ✓ Fase Dos: realizar entrevistas a los auditores de otros organismos de control con el objeto de obtener información sobre los procesos que allí se aplica en el seguimiento de la efectividad de la gestión de las entidades auditadas.

- ✓ Fase Tres: diseñar la metodología y definición de los indicadores para medir la efectividad del cierre de hallazgos de las entidades auditadas.

- ✓ Fase Cuatro: definir la muestra de las entidades auditadas por la Contraloría General de Santander, que serán objeto de este estudio, buscando que sean representativas de los diferentes sectores, tales como el Educativo, Salud, Entidades Territoriales del orden Departamental, Entidades Territoriales del orden Municipal e Institutos Descentralizados.

- ✓ Fase Cinco: analizar de toda la información recopilada de las entidades parte de la muestra de este estudio, la identificación de los tipos y categorización de los hallazgos encontrados y el estado de su cierre, durante un período de tiempo.

- ✓ Fase Seis: analizar las ventajas y desventajas de la metodología propuesta, en el marco de la efectividad en el cierre de la causa raíz de los hallazgos.

- ✓ Fase Siete: validar la metodología a través de la implementación de la misma, teniendo como referencia las entidades seleccionadas como muestra en este trabajo.

- ✓ Fase Ocho: identificación de los parámetros de optimización y mejora de la metodología probada, de conformidad al tipo de entidad auditada y un análisis de Riesgo integral.

- ✓ Fase Nueve: socialización de la metodología con la Contraloría General de Santander, para proponer su implementación y uso.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

El presente trabajo se desarrolló de acuerdo a una estructura definida, la cual se orienta a la ***creación y validación de una metodología para el seguimiento y control de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander,*** donde consta de nueve fases las cuales están inmersas en cuatro objetivos específicos, a saber:

6.1 REALIZAR UNA REVISIÓN AL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO EFECTUADOS A LAS ENTIDADES AUDITADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE SANTANDER

En el desarrollo del presente objetivo, se le da cumplimiento a la fase uno, referente a la realización de la recopilación de información, que permita identificar el proceso que adelanta la Contraloría General de Santander con los planes de mejoramiento suscritos por los sujetos de control auditados, permitiendo identificar las causas de los hallazgos.

Se entiende por Plan de Mejoramiento, el conjunto de las acciones correctivas o preventivas que debe adelantar un sujeto o punto de control fiscal en un período determinado, para dar cumplimiento a la obligación de subsanar y corregir las causas que dieron origen a los hallazgos administrativos identificados por la Contraloría General de Santander, como resultado del ejercicio del proceso auditor, con el fin de adecuar la gestión fiscal a los principios de economía, eficiencia, eficacia, equidad o mitigar el impacto ambiental.

A la fecha de inicio de esta investigación existía la Resolución N° 000617 de fecha 11 de septiembre de 2010 por el cual se adopta el Manual de Procedimiento para las Auditorías, Visitas Especiales, Revisión de Cuentas y Quejas en la Contraloría

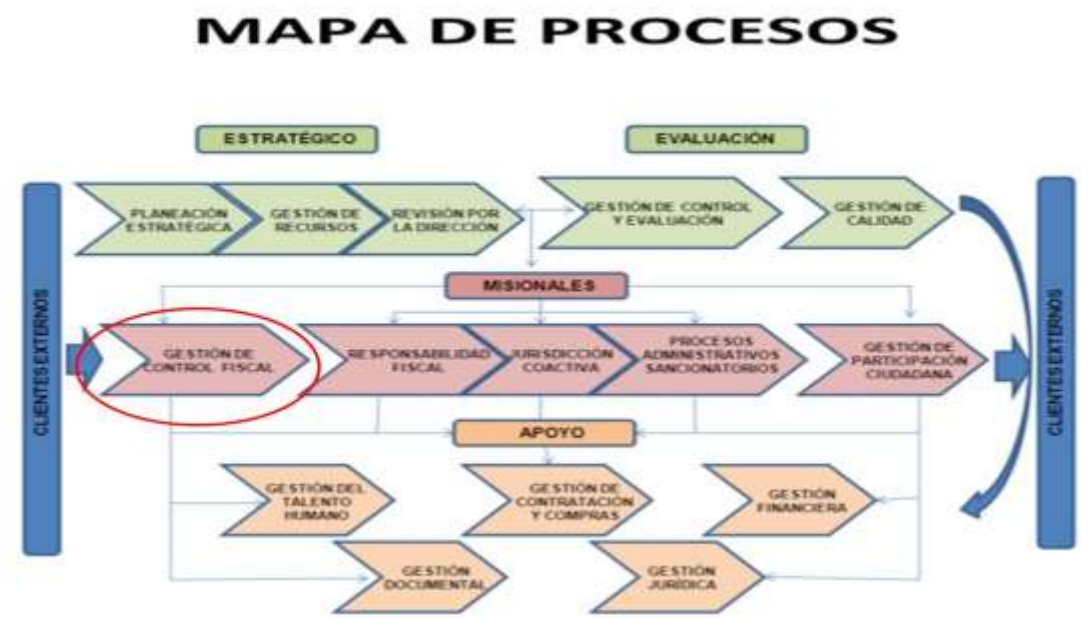
General de Santander, el cual establece en su artículo 19*“* **PLANES DE MEJORAMIENTO:** *Frente a los hallazgos administrativos confirmados en el Informe Definitivo, el representante legal del Sujeto de Control elaborará un Plan de Mejoramiento, el cual deberá allegarse a la Contraloría General de Santander dentro de los quince (15) días hábiles siguientes improrrogables contados a partir de la comunicación del Informe Definitivo. Una vez recibido el Plan de Mejoramiento, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, el grupo de talento humano bajo responsabilidad del Coordinador de auditoría en su caso, el Revisor de la cuenta y el Auditor Fiscal, en mesa de trabajo, conceptuarán sobre su aceptación o no aceptación, todo lo cual se consignará en la respectiva Acta. El Coordinador de auditoría o Revisor de cuenta comunicarán lo resuelto en la mesa de trabajo al Sujeto de Control. En caso de no aceptación el Sujeto de Control, por una sola vez, hará las correcciones, del caso dentro del término de 5 (cinco) días hábiles siguientes contados a partir del recibido de la comunicación de no aceptación. Al Plan de Mejoramiento aceptado se le hará seguimiento por parte del Revisor de la Cuenta; para tal efecto solicitará al responsable la rendición de informes trimestrales. La presentación del Plan de Mejoramiento y los informes trimestrales se presentarán en el formato que señale la Subcontraloría Delegada para el Control Fiscal”*

Posteriormente, durante el desarrollo de éste proyecto surgió la Resolución N°309 de mayo 13 de 2014 “Por medio de la cual se modifica y actualiza la Metodología con respecto a los planes de mejoramiento que presentan los sujetos de control y/o puntos de control, a la Contraloría General de Santander”, en la cual se establece la definición de los planes de mejoramiento, presentación y pronunciamiento, método de evaluación del cumplimiento de los planes de mejoramiento y prórrogas, sanciones y disposiciones varias; resolución que no ha sido socializada e implementada, y a su vez requiere unos cambios como la inclusión de la metodología desarrollada y planteada la cual va a facilitar la identificación, visualización y seguimiento a los diversos hallazgos y su

recurrencia, debido que en la actualidad no se cuenta con información suficiente que permita mayor claridad en la evaluación del impacto positivo o negativo en la gestión fiscal, aspecto importante en la medición de la efectividad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander.

El proceso auditor de la Contraloría General de Santander, está enmarcado dentro del proceso misional Gestión de Control Fiscal, como se ilustra en el mapa de procesos (figura 1)

Figura 1. Mapa de procesos de la Contraloría General de Santander



Fuente: Manual de procesos Contraloría General de Santander.

El proceso auditor está dado por fases así:

1. Fase planeación de auditoría (en esta fase se tiene en cuenta como insumo entre otros, la verificación de planes de mejoramiento aprobados producto de las auditorías realizadas en vigencias anteriores).

2. Fase ejecución de la auditoría (en esta fase los planes de mejoramiento son evaluados a criterio del grupo auditor ya que no existe una metodología para verificar el cumplimiento e impacto en la gestión fiscal).

3. Fase informe de la auditoría (como resultado del proceso auditor se da un concepto del cumplimiento del plan de mejoramiento evaluado, y se genera un nuevo plan como resultado del proceso auditor actual). En los planes de mejoramientos se resaltan tres etapas:

Etapa de suscripción:

Una vez comunicado el informe definitivo de la Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral, en sus modalidades Regular, Especial o Exprés, efectuada al respectivo sujeto de control, éste dispone de un término de quince días hábiles para subsanar y corregir las causas que dieron origen a los hallazgos administrativos reportados en el informe definitivo, estableciendo acciones de mejoramiento y tiempo de ejecución de los mismos. Éste plan de mejoramiento es revisado por la dependencia asignada para tal fin, quien verifica las acciones correctivas propuestas, objetivos, términos de ejecución de las actividades propuestas y responsables, aspectos que deben conllevar a evitar la recurrencia de las deficiencias detectadas; de la evaluación practicada se conceptúa sobre su aceptación o no aceptación, decisión que es comunicada al sujeto de control. En caso de no aceptación el sujeto de control debe efectuar las correspondientes correcciones dentro de un término de cinco (5) días hábiles.

Etapa de avance

Emitido el pronunciamiento sin observaciones, la entidad auditada debe reportar al sistema electrónico establecido por la Contraloría General de Santander, SIA, un avance trimestral de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento. Estos avances se realizan con corte al día 30 de los meses de marzo, junio, septiembre

y diciembre del año fiscal, y la entidad cuenta hasta el día 15 del mes siguiente del corte para su respectivo reporte al sistema electrónico antes mencionado.

Etapa de cumplimiento

La Contraloría General de Santander verifica el cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento por el ente auditado, a través de:

a. La dependencia encargada, quien recibe la documentación pertinente para evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento y revisa que estén dentro de los términos establecidos.
b. En trabajo de campo realizado por el grupo auditor en la vigencia siguiente, el cual verifica el cumplimiento del 100% de las acciones. No obstante, es de aclarar que la Contraloría General de Santander tiene la potestad de verificar el cumplimiento del plan de mejoramiento cuando lo considere pertinente.

6.2 EFECTUAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTROS ENTES DE CONTROL, QUE PERMITAN IDENTIFICAR METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS IMPLEMENTADAS PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE AUDITORÍA

En este segundo objetivo se adelantó la fase número dos que plantea la realización de entrevistas a los auditores de otros organismos de control, con el objeto de obtener información sobre los procedimientos que aplican en el seguimiento de la efectividad de la gestión de las entidades auditadas y realizar un comparativo con éstos, para lo cual se realizaron dos visitas, una a la Contraloría General de Antioquia (Medellín) y otra a ICONTEC (Bucaramanga), evidenciándose lo siguiente:

6.2.1. Visita Contraloría General de Antioquia

Actualmente, el proceso auditor adelantado por la Contraloría General de Antioquia (CGA) es reglamentado mediante Resolución N°0431 del 20 de febrero de 2014 la cual está ajustada a la normatividad legal vigente para el desarrollo del control fiscal de su jurisdicción.

Para el desarrollo y cumplimiento de las auditorías programadas de cada vigencia a sus 440 sujetos de control, la Contraloría de Antioquia, realiza todos los primeros de febrero de cada año, el Plan General de Auditoría (PGA), basados en la Guía de Auditoría para las Contralorías Territoriales GAT, tal y como se observa en la figura número 2, creada por la Contraloría General de la República en noviembre de 2012, la cual es un instrumento de apoyo que ha sido elaborado a través de indicadores para facilitar el ejercicio del proceso auditor con el fin de evaluar la gestión fiscal, el logro de los resultados y la efectividad de sus impactos.

En la elaboración del Plan General de Auditoría Territorial PGAT se tienen en cuenta los siguientes pasos: 1) Definición de políticas y lineamientos; con base en el plan estratégico el Contralor Territorial impartirá las políticas y objetivos que deberán ser observados para la elaboración, revisión, aprobación y modificaciones en las instancias correspondientes. 2) Elaboración y consolidación de la matriz de riesgo fiscal: contempla los riesgos institucionales que se detectan producto de la auditoría elaborada en la vigencia anterior, la información suministrada por las entidades auditadas y las denuncias presentadas por la ciudadanía, donde se tiene en cuenta la calificación de: quejas, opinión de los estados financieros, concepto sobre la gestión, pronunciamiento de la cuentas, hallazgos fiscales (valor) y nivel de cumplimiento obtenido. 3) Determinación de objetivos y estrategias: conocidos los resultados de la matriz de riesgo se determina los objetivos generales con el fin de establecer las estrategias a implementar para alcanzar los mismos, los cuales serán socializados con la alta dirección. 4) Priorización de entes o asuntos a auditar: Teniendo en cuenta los resultados

obtenidos en la matriz de riesgos y la determinación de objetivos y estrategias, se da prioridad a la entidad para ser auditada.

En la Tabla 1, se puede observar cómo se conforma la matriz de riesgos para los diferentes municipios y sus entidades descentralizadas, dando como resultado una calificación después de evaluar los indicadores planteados en la Guía de Auditorías para las Contralorías Territoriales GAT, tales como el número de quejas, opinión de los estados contables, pronunciamiento de la cuenta, valor de los hallazgos fiscales, nivel de cumplimiento del plan de mejoramiento, valor presupuesto ejecutado de gastos y porcentaje (%) cumplimiento ley 617 de 2011. Se cita como ejemplo el municipio de Puerto Berrio, el cual tuvo una calificación de 13 puntos.

Tabla 1. Matriz de riesgo de la Contraloría General de Antioquia

ANEXO 1. MATRIZ DE RIESGOS PARA LOS MUNICIPIOS Y SUS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS.

ENTIDAD	N° de quejas	Opinión Estados Contables	Pronunciamiento Cuenta	HZ Fiscales Valor $	Nivel de Cumplimiento plan de mejoramiento	Valor Presupuesto Ejecutado de Gastos	% CUMPLIMIENTO LEY 617 2011	Total riesgo
Puerto Berrio	3	2	1	2	0	3	2	13
Ebéjico	2	2	1	2	1	3	2	13
Turbo	2	2	1	2	1	3	1	12
El Bagre	2	2	1	2	1	3	1	12
Caucasia	2	2	1	2	1	3	1	12
Arboletes	2	2	1	2	1	2	2	12
Apartadó	3	2	1	2	0	3	1	12

Fuente: Resolución N°1874 del 16 de diciembre del 2013. Contraloria General de Antioquia

La Tabla N°2 refleja que el Municipio de Puerto Berrio (continuando con el mismo ejemplo) se encuentra ubicado en el número doce, de los 440 sujetos de control,

basado en la calificación que se observó en la figura anterior, programada para realizar su auditorías en la primera fecha que corresponde al ciclo de municipios.

Tabla 2. Plan General de Auditorías Contraloría General de Antioquia. Vigencia 2014

No.	ENTIDAD	ZONA	ENTIDAD	PLANEACIÓN		EJECUCIÓN		INFORME		MODALIDAD	ENTREGA INFORME ENTIDAD	VIGENCIA (S) A AUDITAR	Grupo
				Inicia	Termina	Inicia	Termina	Inicia	Termina				
5	Sabanalarga	Occidente	ESE San Pedro	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013-2014	Uno
6	Sabanalarga	Occidente	ESP	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013-2014	Uno
10	Anorí	Nordeste	Admón	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013-2014	Uno
11	Anorí	Nordeste	ESE San Juan de Dios	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013-2014	Uno
12	Puerto Berrio	Magdalena medio	Admón	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013	Uno
13	Puerto Berrio	Magdalena medio	ESE La Cruz en Liquidación	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013	Uno
14	Puerto Berrio	Magdalena medio	Aguas del Puerto	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013	Uno
15	Ebéjico	Occidente	Admón	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013	Uno
16	Ebéjico	Occidente	ESE San Rafael	28-abr-14	30-abr-14	05-may-14	16-may-14	17-jul-14	18-jul-14	Regular	22-ago-14	2013	Uno

Fuente: Resolución N°1874 del 16 de diciembre del 2013. Contraloria General de Antioquia

5) Estimación e identificación de recursos: Una vez identificadas y priorizadas las entidades a auditar, el área responsable del proceso auditor tiene en cuenta los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano para el cumplimiento de los objetivos del PGAT. 6) Elaboración del PGAT: Identificados los entes a auditar, los objetivos y estrategias y los recursos, se procede a la elaborar el PGAT. 7) Aprobación del PGAT: Una vez realizado se aprueba

mediante acto administrativo. 8) Modificaciones y seguimiento al PGAT: Se realiza el seguimiento para que se lleve a cabo, tal y como quedó establecido en el PGAT.

Figura 2. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Guía de Auditorías para las Contralorías Territoriales GAT

Realizado el PGA e identificadas las auditorías que se van a realizar, a través de un memorando de asignación, se le informa al grupo auditor cuyos profesionales están conformados por: 1 contador, 1 administrador o economista, 1 ingeniero civil o arquitecto (quien revisa obras), el ente a auditar, designación del coordinador de

la auditoría y del grupo auditor, la modalidad (regular, especial o exprés), duración, vigencia y las líneas auditar (financiera, presupuestal, contratación, quejas, plan de mejoramiento).

Notificado el equipo auditor de la entidad que se va a auditar, empieza la etapa de planeación, la cual consiste en evaluar la información suministrada por las entidades auditadas mediante un software llamado Gestión Transparente, adquirido por la Contraloría General de Antioquia en el año 2009, el cual permite a los sujetos de control registrar las cuentas en línea a 28 de febrero de cada año, correspondiente a la parte financiera, ambiental, plan de mejoramiento. Adicional a esta información, los sujetos de control rinden todo lo referente a contratación cinco días después de perfeccionado el contrato sin diferenciar fecha alguna, lo que le permite a la Contraloría General de Antioquia tener un control en tiempo real de los procesos contractuales de todos sus sujetos de control.

Figura 3. Página de inicio software Gestión Transparente

Fuente: www.cga.gov.co

El software Gestión Transparente sirve al grupo auditor como ayuda en su trabajo de planeación, que corresponde a cinco días, donde se consulta en el sistema las líneas que se van a auditar, y los contratos que ha rendido la entidad, sacando un muestreo selectivo, que les permite tener un control de legalidad de los contratos, facilitando en el trabajo de campo verificar el record de contratos que rindieron vs records de contratos físicos, y la ejecución de los mismos. También sirve para realizar el seguimiento al Plan de Mejoramiento anterior y determinar su cumplimiento. Cuando su cumplimiento sea menor al 80% se procede una sanción por el no cumplimiento.

Una vez terminada la etapa de planeación, el equipo auditor entra a la fase de ejecución o trabajo de campo de la auditoría, donde la Contraloría General de Antioquia para los municipios da un tiempo de dos semanas y para las entidades departamentales un tiempo de cuatro semanas, mediante el cual es aprovechado para contrastar que la información montada en el software gestión transparente sea precisa y confiable, además, determinar si los recursos técnicos, económicos y humanos fueron asignados y utilizados de manera eficiente, económica y eficaz. Verificada la información de las líneas a auditar en el trabajo de campo o fase de ejecución, el equipo auditor contando con cinco días, llega a la Contraloría General de Antioquia a realizar el informe preliminar para ser enviado a la entidad auditada. Para la realización de este informe la entidad cuenta con un comité operativo conformado por un grupo de abogados, encargados de revisar la información suministrada en trabajo de planeación y campo por el equipo auditor, donde con esta información determinan y clasifican el tipo de hallazgo (administrativo, disciplinario, fiscal, penal o sancionatorio). Una vez terminado el informe preliminar, el equipo auditor lo envía al ente auditado, donde tendrá un plazo máximo de cinco (5) días hábiles para dar respuesta a los hallazgos establecidos en el mismo, prorrogables hasta por un plazo igual, contados a partir del envío del informe preliminar por correo electrónico. Recibida la respuesta del ente a auditar se incorporar al sistema de información. En caso de no recibir

respuesta en el tiempo estipulado, las observaciones quedarán en firme y harán parte del informe definitivo.

Llegado el informe preliminar con las controversias presentadas por la entidad auditada, el equipo auditor realiza una mesa de trabajo donde analiza la respuesta al informe preliminar dada por la Entidad y valida los hallazgos que harán parte del informe definitivo. Para la realización del informe definitivo se tiene en cuenta las fechas definidas en el plan general de auditorías. Cuando se presentan hallazgos fiscales y controles de advertencia, el equipo auditor deberá entregar al abogado asignado del comité operativo, el borrador de éstos y los soportes de los traslados de hallazgos fiscales para la revisión correspondiente. Una vez terminado el informe definitivo por el equipo auditor lo presenta al comité operativo para ser revisado en un plazo no mayor a cinco días hábiles, después el comité operativo hace entrega del informe al equipo auditor para ser corregido en un tiempo máximo de cuatro (4) días hábiles. Realizados los ajustes al informe definitivo, el abogado del comité operativo asignado al equipo auditor procede a darles el visto bueno en un tiempo máximo de dos (2) días hábiles. Se hace entrega del informe definitivo a más tardar dentro de los cuatro (4) días hábiles siguientes a partir del visto bueno del comité operativo para la firma del dictamen integral o carta de conclusiones por parte del contralor auxiliar de auditoría integrada, una vez firmado el informe definitivo, el coordinador del equipo auditor debe escanearlo e incorporarlo al sistema de información, notificarlo en los tiempos establecidos en el plan general de auditoría al Representante Legal de la entidad auditada o a su delegado por correo certificado o personal o electrónica en formato PDF, y enviar el Plan de Mejoramiento en formato Excel para su diligenciamiento, en un plazo de veinte (20) días calendario, contados desde la fecha de su comunicación.

Si bien el proceso auditor tanto en la Contraloría General de Antioquia como en la de Santander, se encuentran regulados con fundamento en la Guía de Auditoría

para las Contralorías Territoriales GAT, existen aspectos a destacar en relación a la Contraloría de Antioquia así:

El proceso auditor en la Contraloría General de Antioquia, se realiza en línea en aplicación a la estrategia cero papel, practica ésta que promueve aspectos como la eficiencia, productividad, reducción de costos, de tiempo y espacios de almacenamiento, así como el cuidado y protección del medio ambiente. En la actualidad, esta buena práctica no es aplicada en la Contraloría General de Santander, aspecto que por su importancia será tenido en cuenta para su implementación en cada una de las etapas del proceso auditor, así mismo, en la metodología desarrollada y planteada en el presente trabajo.

Aunado a lo anterior, la Contraloría General de Antioquia (CGA) presenta otro aspecto positivo frente a la Contraloría General de Santander, en razón a que desde el año 2009 cuenta con un software denominado Gestión Transparente, que le permite a los equipos auditores hacer un óptimo seguimiento y control sobre sus sujetos a auditar y en tiempo real; programa que se pondrá en marcha en la Contraloría General de Santander por sus ventajas y beneficios en el año 2015, el cual reemplazará el software existente denominado “SIA”; estimando además, en el corto plazo que el sistema debe tener un módulo de análisis de auditoría, el cual se desarrollará basado en la estructura de la base de datos del sistema Gestión Transparente con la información recolectada mediante el formato desarrollado en Excel para poder evaluar y tomar decisiones de manera rápida sobre la minería de datos que el modulo hará sobre la información recolectada.

6.2.2. Visita Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC:

ICONTEC empresa creada en 1963 la cual contribuye al desarrollo y competitividad de los sectores económicos estatales y privados, participando en la

definición y el desarrollo de normas nacionales e internacionales. Acreditada por varios organismos, entre ellos, el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC, e Internacionalmente por American National Standards Institute ANSI, que los acredita para certificar productos en más de 45 sectores. Los servicios que presta en la actualidad son: Normalización (Colombia), Evaluación de la conformidad, Educación y Metrología (Colombia)

Figura 4. Proceso de Certificación de Sistema Gestión

Fuente: www.icontec.org

El proceso de certificación inicia mediante la solicitud de la misma. La Organización a través de un representante autorizado debe suministrar, en forma precisa y fidedigna, la información necesaria, requerida por ICONTEC en el formulario de solicitud, relacionada con: alcance en términos de las actividades o procesos de realización del producto y/o prestación del servicio, el documento normativo de requisitos del Sistema de Gestión, la ubicación y dirección de sitios permanentes donde se desarrollan las actividades bajo el alcance del sistema de gestión, los requisitos del documento que quedarán bajo la certificación y otras características del sistema de gestión relacionadas con los procesos, trabajo fuera del sitio u otra información requerida en el formulario de solicitud. Con base en

esta información y de ser necesaria una ampliación a la misma, ICONTEC determina la duración de las auditorías y prepara una propuesta del servicio de certificación. El representante legal de la organización que va hacer certificada firma el contrato aceptando la propuesta y las condiciones planteadas.

Una vez suscrito el contrato para la certificación, ICONTEC empieza su etapa de auditoría de otorgamiento con la elaboración del plan de auditoría y preparación de la misma, posteriormente un auditor líder y/o el equipo auditor conformado por profesionales especializados vinculados directamente por ICONTEC empiezan la ejecución de los procedimientos que deben cumplir en las instalaciones de la organización que va hacer auditada (auditoría en sitio). En el caso que no exista un profesional con la experiencia y perfil para auditar la organización que requiere certificarse, ICONTEC bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios envía un experto técnico que ayuda al asesoramiento del equipo auditor. Esta etapa se realiza máximo 180 días calendario. Al final de la auditoría de sitio el auditor líder informa a la organización sobre las no conformidades mayores y menores detectadas, con el fin de que ésta implemente un plan de acción con las correcciones y acciones correctivas para el perfeccionamiento de las mismas en un tiempo máximo 15 días después de finalizada la auditoría de campo. En los casos en que el auditor solicite ajustes a los planes de acción propuestos por la Organización, éstos deben realizarse en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles. La aprobación definitiva de los planes de acción correspondientes a las no conformidades es de máximo cuatro (4) semanas contadas a partir de la finalización de la auditoría de campo. En caso de incumplimiento de los plazos antes mencionados, ICONTEC procede a suspender el certificado.

Se entiende por no conformidad mayor[12]: “Es el incumplimiento de un requisito que constituye una falla total del Sistema de Gestión para su cumplimiento con

[12] Certificación sistemas. Icontec. Consultado el junio 12 de 2014. Disponible en: http://www.icontec.org/index.php/es /inicio/certificacion-sistema/docsinteres-certsist

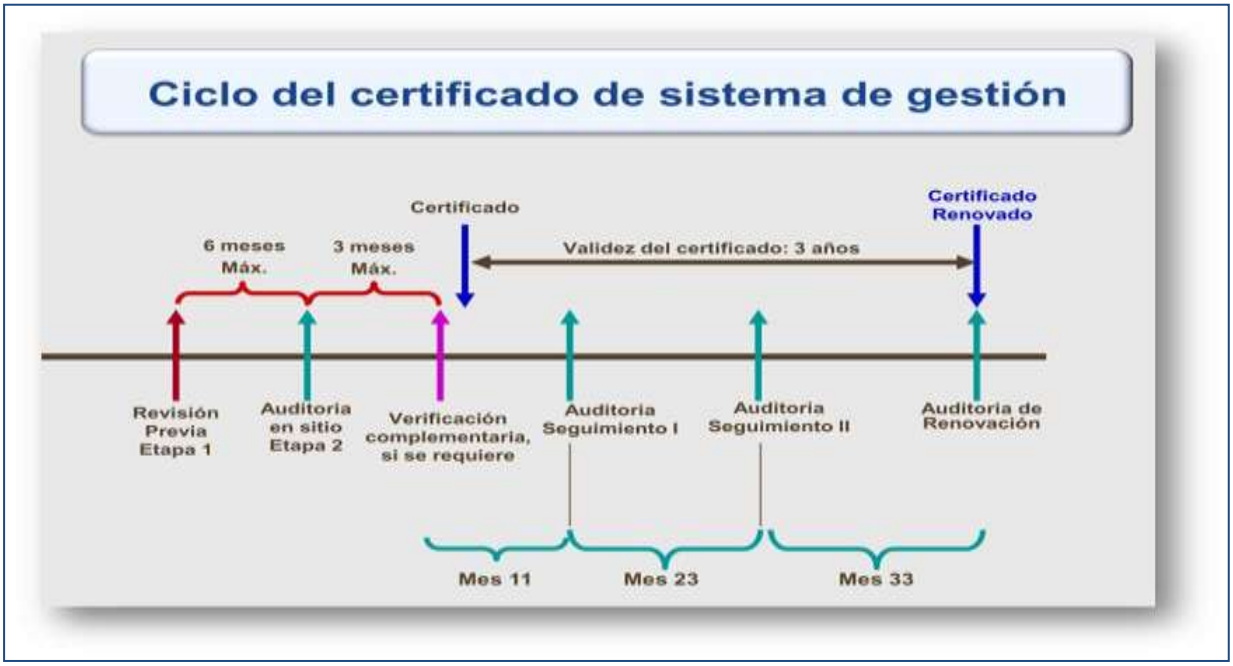
respecto al referencial o la reducción de la capacidad del Sistema de Gestión para cumplir requisitos especificados. Un número de no conformidades menores contra un requisito, puede representar una falla total del sistema y por tanto ser consideradas como una no-conformidad mayor", y por no conformidad menor[13]: "Es el incumplimiento de un requisito, cuyo resultado de su revisión indica que su impacto no afecta la capacidad de la Organización para cumplir con los requisitos especificados en el referencial"

La siguiente etapa es la revisión ponente de certificación sistemas de gestión, donde el auditor líder envía el informe de auditoría realizada en sitio a un grupo de expertos con más de tres años de experiencia en la entidad (ICONTEC), quienes concluyen los resultados obtenidos de la auditoría realizada, para que en la siguiente etapa (aprobación del certificado) el informe sea enviado en un tiempo máximo de dos meses después de haber finalizado y aprobado el proceso de auditoría a satisfacción.

El Certificado ICONTEC se otorga por un período de tres (3) años, contados a partir de la fecha de aprobación. Éste puede prorrogarse a voluntad de las partes siempre y cuando la Organización mantenga su Sistema de Gestión conforme con los requisitos, lo cual es verificado mediante mínimo dos (2) auditorías anuales de seguimiento en la cual involucran en las tres auditorías a los mismos integrantes del grupo auditor y una (1) auditoría de renovación, tal y como se ilustra a continuación:

[13] Ibíd.

Figura 5. Proceso de Certificación de Sistema de Gestión



Fuente: www.icontec.org

En el período de validez del certificado, tres años, los auditores de ICONTEC realizan a la empresa certificada dos auditorías de seguimiento, y una auditoría de renovación antes del vencimiento, informándole con 15 días de anticipación la fecha y los integrantes asignados para la realización de la misma, donde la entidad a auditar tiene la obligación de aceptar y atender las auditorías en las fechas establecidas. La no realización de la auditoría de seguimiento, implica la suspensión del certificado.

En la auditoría de renovación, en los casos que se identifiquen no conformidades mayores, los términos para la implementación de las correcciones y de las acciones correctivas no deben superar el vencimiento de la certificación, en caso contrario, el Certificado pierde su vigencia.

6.2.3. Cuadro Comparativo.

Tabla 3. Cuadro Comparativo

Variables		Contraloría General de Santander	Contraloria General de Antioquia	ICONTEC
N° Sujetos de Control		202	440	N.A
N° de funcionarios		96	140	30 (SANTANDER)
Perfil funcionarios por equipo		Abogado, contador, profesional carreras afines a la Administración	Contador, Ingeniero o arquitecto, profesional carreras afines a la Administración	Uno o dos profesionales de acuerdo a la empresa auditar
Posibilidades de contratar		NO	NO	SI
Presupuesto (2014)		5.200.000.000	7.581.000.000	N.A
Fecha de Inicio Programación de Auditorias		1 de Marzo	1 de Febrero	N.A
Parámetros de Planeación		Resolución N°309 de mayo 13 de 2014	Guía de Auditorías para las Contralorías Territoriales	ISO 17021
Tiempos	Etapa de Planeación	5 días	5 días	1/2 dia - 5 dias
	Trabajo de Campo	1 a 3 semanas	2 a 4 semanas	1 dia - 60 (depende de la organización)
	Elaboración Informe Preliminar	10 días	5 dias	N.A
	Controversias	10 días + 5 prorroga (si se solicita)	5 días + 5 prorroga (si se solicita)	N.A
	Elaboración Informe Definitivo	10 días	5 días	5 dias sino existen no conformidades, de lo contrario entre 5 a 13 dias
	Aprobación Plan de Mejoramiento	10 dias + 5 prorroga (si se solicita)	20 dias + 5 prorroga (si se solicita)	8 días se exige y su plazo maximo 15 (plan de acción)
	Seguimiento al Plan de Mejoramiento	No se realiza	No se realiza	Si existen No conformidades mayores 90 dias, si existen no conformidades menores en la siguiente auditoria (11 meses)
Responsable seguimiento		Auditor (Oficina Seguimiento Plan de Mejoramiento)	No existe.	Grupo de Certificación
Herramienta para la planeación		Software Sistema Integra Auditorias (SIA)	Software Gestión Transparente	El grupo de programación maneja un programa para tiempo donde le esta enviando al grupo auditor por outlook las fechas de las actividades a realizar
Cumplimiento Ley cero papel		NO	SI	NO
Metodologia para medir la efectividad de las auditorias		No existe	No existe.	No existe

Fuente: Elaboración propia.

Las Contralorías Departamentales, en este caso la Contraloría General de Santander (CGS) y la Contraloría General de Antioquia (CGA), tiene varias limitantes al interior de sus entidades para realizar un trabajo más óptimo y con eficacia frente a su labor misional. Limitantes enmarcadas por la ley 617 del 2000, ya que en el artículo 8, le establecen un límite a sus gastos. Por otra parte las contralorías departamentales por mandato del artículo 15 de la ley 330 de 1996 tienen prohibido celebrar contratos de prestación de servicios para atender las labores relacionadas con el control fiscal, prestando sus servicios solo con el personal vinculado a la organización, en el caso de la Contraloría General de Santander, para ejercer el control fiscal solo cuenta con tres profesionales idóneos para la verificación de la ejecución de todos los contratos de obras, caso contrario a la Contraloría General de Antioquia que en cada equipo conformado para realizar auditoría es necesaria la presencia de un ingeniero o arquitecto para que verifique la realización y calidad de la ejecución de los contratos de obras. En la CGS es indispensable la presencia de un abogado y de un contador para que se revise la legalidad de los procesos contractuales y el contador para buscar el fenecimiento de la cuenta. En caso de Icontec, puede contratar mediante Contrato de prestación de servicios el personal que requiera cuando ésta no tenga a disposición el personal con el perfil idóneo para realizar una auditoría. Además en las Contralorías Departamentales se observa un descontento en los funcionarios por los bajos salarios e inestabilidad laboral por los concursos que se abren para proveer vacantes de los cargos provisionales.

En la CGA por cada funcionario se puede auditar 2,17 entidades y en la CGS, por cada funcionario se puede auditar 1,45 entidades, denotando así una mayor eficiencia por parte de Antioquia.

En la CGS existe un funcionario asignado como responsable para realizar el seguimiento de los planes de mejoramiento, no obstante en la actualidad no se realiza, ya que no existe una metodología desarrollada que permita en tiempo real

determinar la recurrencia de los hallazgos detectados y la efectividad con que son subsanados.

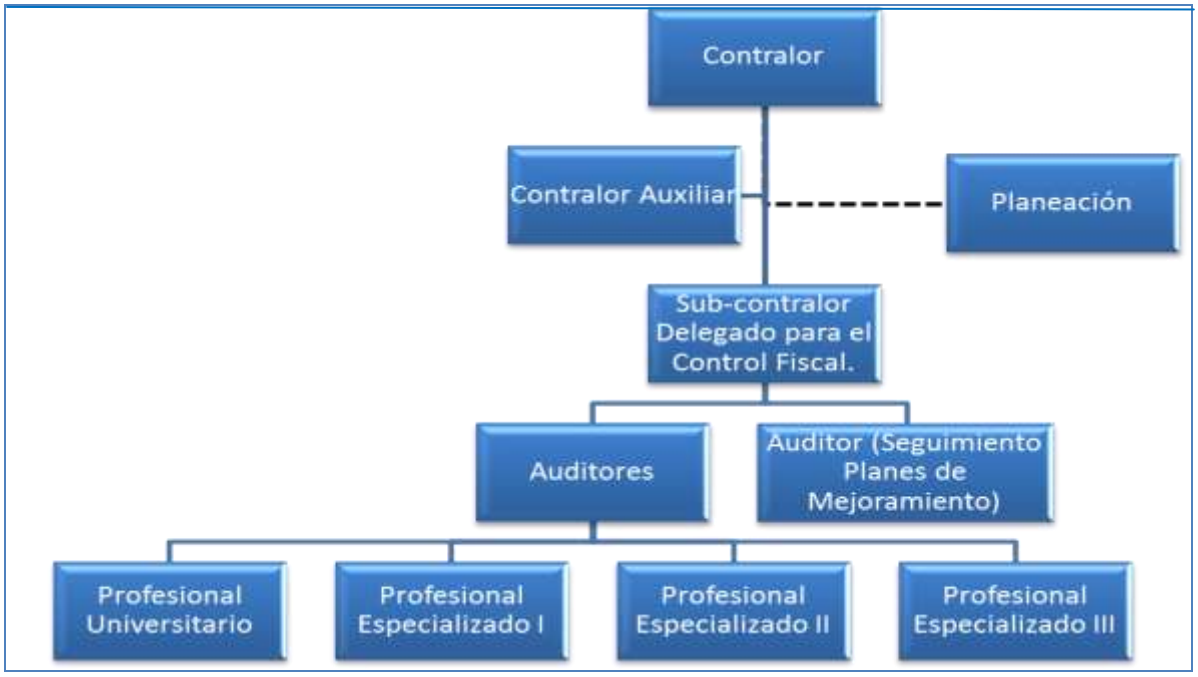
6.3 DISEÑAR UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CIERRE DE LOS HALLAZGOS DE LOS SUJETOS DE CONTROL, A TRAVÉS DE INDICADORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ENTIDADES AUDITADAS.

En el proceso de este tercer objetivo, se adelantará la fase número tres que consta en Diseñar la metodología y definición de los indicadores para medir la efectividad del cierre de hallazgos de las entidades auditadas, teniendo en cuenta que en la Contraloría General de Santander no existe.

6.3.1 Diseño de la Metodología

La estructura del Control Fiscal de la Contraloría General de Santander está conformada por profesionales de diferentes especialidades y conocimientos, con los cuales se logra abarcar cada una de las áreas asociadas a los procesos auditados, como se observa en la figura N°6.

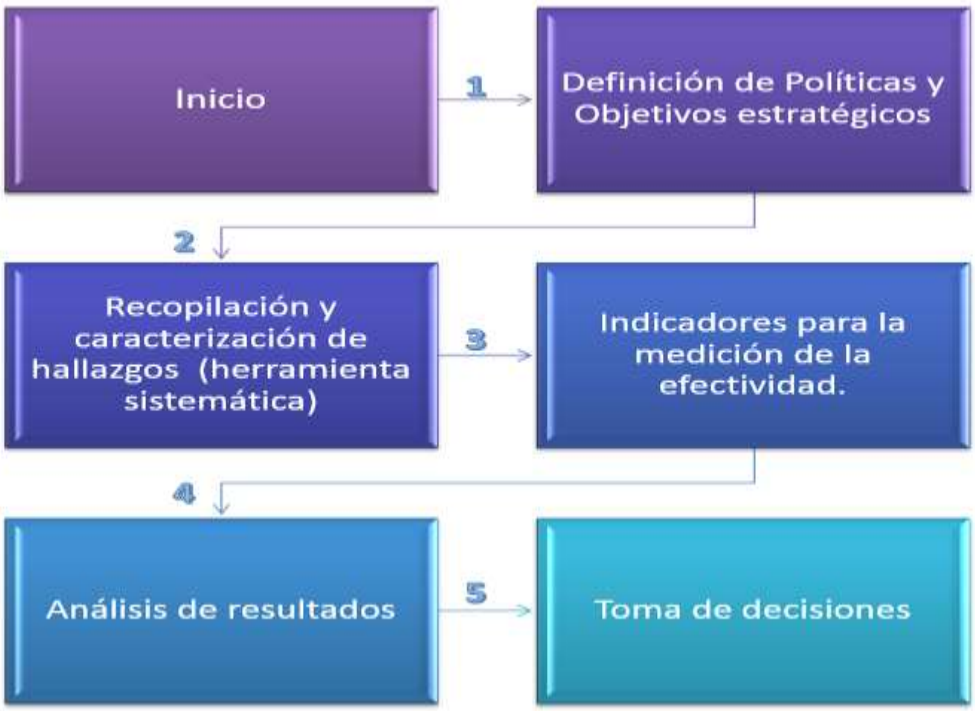
Figura 6. Estructura Control Fiscal de la Contraloría General de Santander.



Fuente: Elaboración propia.

En esta fase número tres, de acuerdo a la metodología diseñada se plantean cinco etapas que son: definición de políticas y objetivos estratégicos, recopilación y caracterización de hallazgos (herramienta sistemática), indicadores para la medición de la efectividad, análisis de resultados y toma de decisiones, tal como se observa en la figura N°7, con las cuales se logrará definir los parámetros de medición del nivel de efectividad de las auditorías realizadas, y servirá como fuente de apoyo para la mejora continua del proceso auditor de la CGS.

Figura 7. Etapas para la medición de la efectividad de la Auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander



Fuente: Elaboración propia.

Definición de Políticas y Objetivos estratégicos: Con base en el plan estratégico el Contralor y el equipo encargado del Plan General de Auditoría PGA, establecerán las políticas y objetivos estratégicos que deben tenerse en cuenta para la elaboración, revisión, aprobación y modificaciones del PGA en las instancias correspondientes.

Recopilación y caracterización de hallazgos (herramienta sistemática): Con base en los hallazgos identificados en los informes definitivos producto de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander a sus sujetos de control, la oficina encargada del seguimiento a los planes de mejoramiento junto con los auditores realizarán la recopilación y tabulación de todos los hallazgos en una herramienta sistemática, en este caso un formato creado en Excel (tabla 7)

donde se registrarán datos como: nombre de la institución, vigencia auditada, tipo de hallazgo, línea de hallazgo, generalidad, especificación, descripción del hallazgo, y monto si el hallazgo tiene incidencia de tipo fiscal.

Se creó el formato en Excel debido a la necesidad de cubrir la mayor cantidad de entidades que no cuentan con el acceso al software de Gestión transparente para el ingreso de la información, sin embargo, este programa informático no cuenta con la capacidad del manejo de grandes bases de datos con millones de registros, lo cual lo limita en el momento de realizar el análisis de la información en históricos superiores a cinco años.

Con esta herramienta se identificará de manera consolidada aspectos relevantes que servirán de referente en la toma de decisiones en las diferentes etapas del proceso auditor. Para la consecución de resultados óptimos, se plantea la adopción de un lenguaje unificado en la parametrización de hallazgos, toda vez que en la actualidad existe una carencia de unidad de criterios

Indicadores para la medición de la efectividad: Basados en la tabulación de hallazgos de los informes definitivos de las vigencias auditadas 2009, 2010, 2011 y 2012, se establecerán los indicadores que sirvan para la medición de la efectividad de la gestión de los sujetos de control auditados.

$$I.E^{14} = \frac{[\text{N° tipo hallazgos vigencia Anterior} - \text{N° tipo hallazgos vigencia actual}]}{\text{N° tipo hallazgos vigencia anterior}} * 100$$

[14] Indicador de Efectividad.

Tabla 4. Medición de la efectividad Vs Rangos.

RANGOS	MEDICIÓN
> 0%	Efectivo
≤ 0%	Inefectivo

Fuente: Elaboración propia.

Para medir la efectividad, se tendrá en cuenta el número de hallazgos administrativos, independientemente de si tienen o no incidencia fiscal, disciplinaria, penal, sancionatorio, los cuales deben incluirse en un plan de mejoramiento que realiza la entidad auditada con el fin de subsanar las deficiencias encontradas en las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander.

Cuando se realiza la aplicación de la fórmula de medición del indicador de efectividad, los resultados son de manera porcentual, arrojando una medición efectiva e inefectiva. Es efectiva cuando los resultados arrojan un rango mayor a cero por ciento (%), e inefectiva cuando los resultados arrojan un rango menor o igual al cero por ciento (%).

Es de vital importancia que después de medir la efectividad de las auditorías, a través de indicadores porcentuales por vigencias, se verifique por medio de un indicador la recurrencia de los hallazgos administrativos por medio de sus generalidades, comparándolo sobre el total de generalidades. El indicador se aplica para un rango de tres vigencias. Se considera una generalidad recurrente cuando esta se presenta en el último período auditado y esta se encuentra en alguna de las dos vigencias anteriores.

IR^{15}= [N° Generalidades recurrentes] * 100

N° total de Generalidades

Tabla 5. Medición de la recurrencia

RANGOS	MEDICIÓN
0% - 50%	Bajo
51% - 100%	Alto

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los anteriores indicadores se pueden presentar los siguientes escenarios:

1. Resultado **Muy bueno**: Corresponde a un resultado efectivo y un grado de recurrencia bajo.
2. Resultado **Bueno**: Corresponde a un resultado efectivo y un grado de recurrencia alto.
3. Resultado **Regular**: Corresponde a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia bajo.
4. Resultado **Malo**: Corresponde a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia alto.

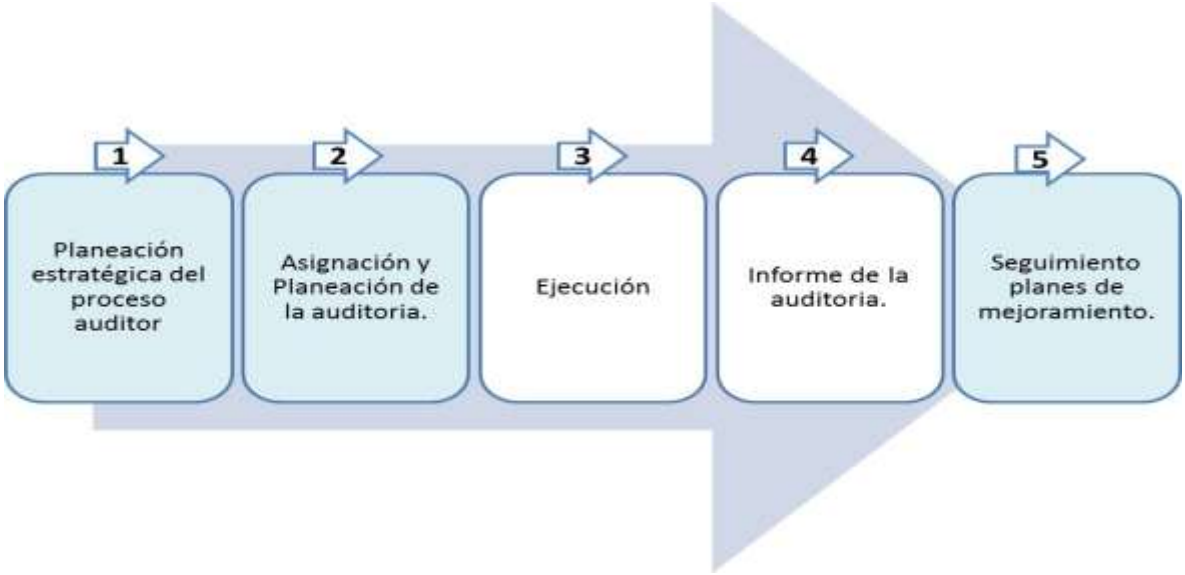
Análisis de resultados: Aplicado los instrumentos de recopilación y caracterización de hallazgos (herramienta sistemática) y los indicadores para la medición de la efectividad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander, se procederá a realizar la evaluación correspondiente para el análisis de los mismos, teniendo en cuenta la etapa del proceso auditor (figura N°8) donde se quiera trabajar.

[15] Indicador de Recurrencia.

Toma de decisiones: Una vez analizados los resultados de las auditorías realizadas a las entidades sujetos de control, la información será de gran importancia para la toma de decisiones en la planeación estratégica del proceso auditor, trabajo de planeación y de campo del equipo auditor y seguimiento a los planes de mejoramiento.

Esta metodología da valor agregado a las **etapas uno (1), dos (2) y cinco (5)** del proceso auditor de la Contraloría General de Santander, por la inclusión de nuevas actividades como se observa en la figura N°8:

Figura 8. Etapas del Proceso Auditor de la Contraloría General de Santander.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describirán las cinco etapas del proceso auditor que realiza la Contraloría General de Santander, donde en cada una de ellas en éste trabajo se implementaron mejoras, utilizando las etapas de la metodología para la medición de la efectividad y actividades puestas en práctica de otras entidades.

Etapa N°1 del proceso auditor (Planeación estratégica del proceso auditor):

Figura 9. Etapa de Planeación estratégica del proceso auditor

Fuente: Elaboración propia.

El principal objetivo de esta etapa, es elaborar el marco que la dirección del control fiscal llevará a cabo durante un determinado período, el cual será plasmado en el Plan General de Auditorías (PGA) aprobado por el Contralor General del Departamento de Santander.

El Plan General de Auditorías (PGA), indica los parámetros generales, los recursos y el alcance de los compromisos de las auditorías que se realizarán por la Contraloría General de Santander en forma posterior a sus sujetos de control (entidades a auditar).

Actualmente la Contraloría General de Santander, maneja en la etapa de planeación estratégica ocho ciclos (figura N°9), y en éste trabajo se planteó la inclusión de dos nuevos ciclos, con los cuales se va a contribuir a priorizar las

entidades y asuntos de mayor relevancia, producto del resultado de la etapas para la medición de la efectividad de las auditorías (figura 7).

Etapa N°2 del proceso auditor (Asignación y planeación de la Auditoría):

Figura 10. Etapa de asignación y planeación de la auditoría

Fuente: Elaboración propia

En esta etapa se considera necesario adicionar el análisis de la información del ente o sujeto a auditar, mediante información suministrada por la herramienta sistemática implementada en este trabajo, la cual le va a permitir al equipo auditor, conocer de manera holística el estado de los procesos del sujeto de control (estratégicos, evaluación, misionales y de apoyo).

a. Notificación de asignación de auditoría

El proceso auditor inicia con la notificación al equipo auditor, la cual en la aplicación práctica a la estrategia cero papel se hará a través de medio electrónico. Esta notificación contiene:

- ✓ El líder del proceso (coordinador)
- ✓ La entidad a auditar.
- ✓ Alcance de la auditoría
- ✓ Modalidad (Regular y especial)
- ✓ Líneas a auditar.
- ✓ Período a auditar.
- ✓ Etapas y tiempo de duración (planeación, ejecución e informe)
- ✓ Quejas (si las hay).

No obstante lo anterior, se consideró necesario incluir dentro del mismo, un ítems adicional denominado aspectos particulares a auditar, teniendo en cuenta las falencias detectadas en el informe de auditoría anterior, debido a que es importante que el equipo auditor revise, evalúe y emita pronunciamiento respecto de si las deficiencias fueron subsanadas o aún persisten. En el caso que persistan y no se haya cumplido los términos establecidos en los planes de mejoramiento, éste ente de control debe iniciar el proceso administrativo sancionatorio por el incumplimiento por parte del sujeto de control.

b. Comunicación al auditado

A través de comunicación electrónica firmada por la Subcontraloría Delegada para el control fiscal se le informará al representante legal del ente a auditar que los funcionarios de la Contraloría General de Santander iniciaran trabajo de campo en su organización.

c. Análisis de la información del ente auditar

En este paso se implementa la metodología aplicada (seguimiento y control de las auditorías realizadas), el cual sirve como estudio y análisis de la información, donde le permite al auditor tener mayor claridad de la entidad que va a auditar, reflejando el comportamiento que ha presentado en vigencias anteriores, con una mejor caracterización de sus falencias y su efectividad en el logro del cumplimiento de los planes de mejoramiento.

d. Determinación de criterios técnicos

"El equipo auditor definirá los criterios que considere necesarios para establecer la importancia relativa de la información objeto de análisis, diseñará y seleccionará estadísticamente la muestra que se defina en mesa de trabajo, o nivel de materialidad, relacionado con el error de muestreo que utilizará para el diseño de muestras.

La determinación de la muestra le permitirá al equipo auditor establecer a qué proyecto, procesos, cuentas, contratos, facturas, partidas, u otra información, se le debe aplicar los procedimientos técnicos de control, para fundamentar los resultados de la auditoría"[16]

[16] Guía de Auditoría para las Contralorías Territoriales. Sandra Morelli Rico- Contraloría General de la República Noviembre 2012.

e. Determinación compromisos de la auditoría

El grupo de auditores de la Contraloría General de Santander, debe elaborar un plan (ruta crítica) que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

f. Elaboración pre informe

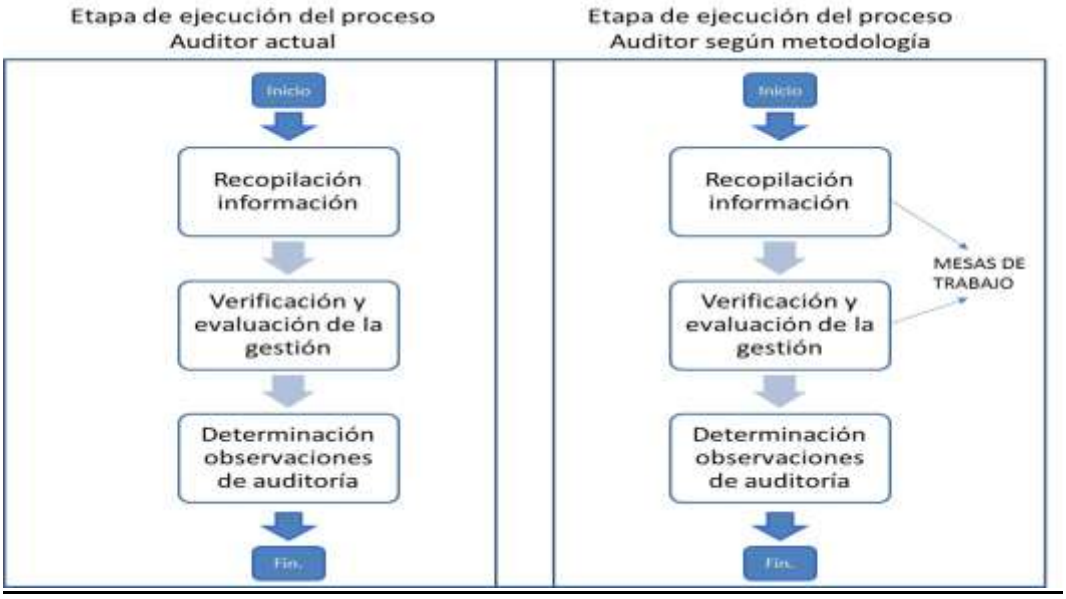
Analizada la información de la entidad que se va a auditar, el equipo auditor realiza un pre informe con las observaciones que detectaron con el fin de ser evaluadas en trabajo de campo.

g. Socialización pre informe

Una vez realizado el pre informe, los auditores encargados de realizar la auditoría, lo sustenta al Contralor, Contralor Auxiliar y Subcontralor Delegado para el control fiscal.

Etapa N°3 del proceso auditor (Ejecución):

Figura 11. Etapa de Ejecución proceso auditor



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la Contraloría General de Santander realiza en la etapa de ejecución las tres actividades enunciadas en la figura 11, donde en la primera (recopilación información) y segunda actividad (verificación y evaluación de la gestión) se adicionó una acción relevante para el mejoramiento del proceso auditor.

a. Recopilación Información

Teniendo en cuenta el trabajo de planeación, el equipo auditor procederá a recopilar la información mediante los siguientes métodos:

- ✓ Investigación en archivos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Mesas de trabajo
- ✓ Observación de actividades
- ✓ Presentación de informes

Como contribución a este trabajo, se adicionó las mesas de trabajo.

b. Verificación y evaluación de la gestión

Esta etapa los auditores realizan la confirmación del cumplimiento y evaluación de la gestión y los resultados reales realizados de cada línea seleccionada a auditar, dado el tiempo y las etapas que han transcurrido, es decir, se verifica si se ha ejecutado lo planeado considerando el seguimiento al cumplimiento del buen manejo de los recursos públicos.

Se considera necesario realizar dos mesas de trabajo donde se les informará a los encargados de cada área del ente auditado las falencias que se evidenciaron con el fin de debatir y analizar los soportes y las conclusiones al respecto. Esto con el fin de omitir la elaboración del informe preliminar y las controversias por parte del sujeto de control a las que tendría derecho, lo cual traería de manera positiva una disminución del tiempo del proceso auditor para las partes, disminución de costos

en papelería y maximización del talento humano, permitiendo el cumplimiento del 100% del PGA (Plan General de Auditorías). En cada mesa de trabajo se levantará un acta

c. Determinación observaciones de auditoría

Terminada la etapa de verificación y evaluación, el equipo auditor cuales fueron las causales de incumplimiento del ente auditado y el tipo de hallazgo para cada uno de éstos.

Etapa N°4 del proceso auditor (informe de la auditoría):

Figura 12. Etapa de publicación informe definitivo

Fuente: Elaboración propia

La Contraloría General de Santander en la actualidad realiza esta etapa con cuatro procesos, informe preliminar, notificación informe preliminar, informe definitivo y notificación y publicación el informe definitivo; sin embargo, en procura del mejoramiento continuo se propone a través de este trabajo una modificación, quedando únicamente dos procesos, informe definitivo y notificación y publicación informe definitivo, en aras de optimizar recursos como: tiempo, recurso humano y financiero.

a. Informe Definitivo:

Terminada la etapa de verificación y evaluación en trabajo de campo, el equipo auditor presentará al señor Contralor del Departamento por medio electrónico el informe definitivo con sus respectivos hallazgos producto de la auditoría realizada, para ser revisado y corregido.

b. Notificación y publicación Informe Definitivo.

Una vez revisado y/o corregido el informe definitivo, el equipo auditor realizará entrega del mismo a la oficina Subcontraloría delegada para el control fiscal, para que ésta notifique al representante legal de la entidad donde se realizó la auditoría y a su vez haga su publicación en la página web de la Contraloría General de Santander para disposición de la entidad a auditada y de la ciudadanía

Etapa N°5 del proceso auditor (Seguimiento Planes de Mejoramiento)

Figura 13. Seguimiento planes de mejoramiento

Fuente: Elaboración propia

La figura trece describe el proceso auditor que se lleva a cabo en la Contraloría General de Santander, sin embargo para la mejora continua del proceso auditor, en la acción tres de ésta etapa (seguimiento plan de mejoramiento), se adicionó la utilización de la herramienta sistemática desarrollada y planteada, la cual va a facilitar la identificación, visualización y seguimiento a los diversos hallazgos y su recurrencia.

a. Aprobación Plan de Mejoramiento

Resultado del informe definitivo, el ente auditado elaborará un Plan de mejoramiento tendiente a subsanar o corregir los hallazgos administrativos que hayan sido identificados en ejercicio de la auditoría realizada por la Contraloría General de Santander, el cual será presentado en la página de Contraloría General de Santander para ser revisado y aprobado en mesa de trabajo del

equipo auditor y el encargado de la oficina al seguimiento de los planes de mejoramiento.

Una vez aprobado por el equipo auditor que realizó la auditoría y el encargado al seguimiento de los planes de mejoramiento, se notificará a la entidad por medio electrónico, con el fin de ser adoptado y ejecutado dentro de los términos establecidos en el mismo.

b. Presentación de Avances

Cada tres meses los sujetos de control enviaran a la Contraloría General de Santander, las evidencias relacionadas con las acciones que sean ejecutando para corregir y subsanar los hallazgos.

c. Seguimiento Plan de Mejoramiento

El encargado de la oficina al seguimiento de los planes de mejoramiento, realizara una muestra aleatoria que le permitirá verificar si las acciones contempladas en el plan de mejoramiento se están cumpliendo según lo establecido.

Culminada las etapas del proceso auditor, la dependencia encargada de los seguimientos de los planes de mejoramiento, evaluará a través de los resultados de la metodología planteada en este trabajo, los compromisos a corregir por parte del ente auditado, sirviendo como mecanismo de control interno.

Adicionalmente, con el objeto de evaluar la efectividad de las auditorías realizadas por el equipo auditor de la Contraloría General de Santander, se adicionó en este proyecto, un mecanismo de seguimiento y evaluación, el cual comprende una encuesta a diligenciar vía correo electrónico, con el fin de adoptar las acciones pertinentes que conlleven al mejoramiento continuo del proceso auditor. (Anexo 1)

6.4 VALIDAR LA METODOLOGÍA DISEÑADA A TRAVÉS DE SU IMPLEMENTACIÓN EN EL ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS DURANTE LAS VIGENCIAS 2009 - 2012 A CINCO (5) SUJETOS DE CONTROL DE LOS DIFERENTES SECTORES (EDUCATIVO, SALUD, ENTIDADES TERRITORIALES DEL ORDEN DEPARTAMENTAL, ENTIDADES TERRITORIALES DEL ORDEN MUNICIPAL E INSTITUTOS DESCENTRALIZADOS)

En el proceso de este cuarto objetivo, se adelantaran las siguientes fases:

- ✓ Fase Cuatro: Definir la muestra de las entidades auditadas por la Contraloría General de Santander, que serán objeto de este estudio, buscando que sean representativas de los diferentes sectores, tales como el Educativo, Salud, Entidades Territoriales del orden Departamental, Entidades Territoriales del orden Municipal e Institutos Descentralizados.

- ✓ Fase Cinco: Analizar de toda la información recopilada de las entidades parte de la muestra de este estudio, la identificación de los tipos y categorización de los hallazgos encontrados y el estado de su cierre, durante un período de tiempo.

- ✓ Fase Seis: Analizar las ventajas y desventajas de la metodología propuesta, en el marco de la efectividad en el cierre de la causa raíz de los hallazgos.

- ✓ Fase Siete: Validar la metodología a través de la implementación de la misma, teniendo como referencia las entidades seleccionadas como muestra en este trabajo.

- ✓ Fase Ocho: Identificación de los parámetros de optimización y mejora de la metodología probada, de conformidad al tipo de entidad auditada y un análisis de Riesgo integral.

- ✓ Fase Nueve: Socialización de la metodología con la Contraloría General de Santander, para proponer su implementación y uso.

Para la selección de la muestra, de los 202 sujetos de control que vigila la Contraloría General de Santander, se abordaron todos los sectores que la entidad vigila, como: Educativo, Salud, Entidades Territoriales del Orden Departamental, Entidades Territoriales del Orden Municipal e Institutos Descentralizados, escogiendo por cada sector una entidad, las cuales se rigen por disposiciones legales diferentes de acuerdo a su naturaleza jurídica, donde se tuvo en cuenta aspectos como: presupuesto ejecutado de la vigencia 2012, número de contratos ejecutados, valor en la ejecución contractual, número y tipo de hallazgos, tomando como referencia para el caso particular el más representativo por sector.

No obstante lo anterior, es de resaltar, que la metodología diseñada permite el análisis tanto de la totalidad de los informes de todas las auditorías, como de diversas variables. Con fundamento en los criterios de evaluación definidos, se obtuvo como resultado: Gobernación de Santander (entidad territorial del orden departamental), Universidad Industrial de Santander (educativo), Lotería de Santander (instituto descentralizado), Hospital Universitario de Santander (salud) y Alcaldía de Girón (entidad territorial del orden municipal).

Tabla 6. Presupuesto ejecutado de las entidades auditadas por la Contraloría General de Santander

ENTIDAD	PPTO EJECUTADO VIGENCIA 2012	EJECUCIÓN CONTRACTUAL (2012)	N° CONTRATOS (2012)	SECTOR
Gobernación de Santander	1.058.423.318.470	95.455.964.814	432	Entidad Territorial del Orden Departamental
Universidad Industrial de Santander	313.321.796.057	139.111.511.768	13.509	Educativo
Lotería de Santander	197.839.488.962	1.658.200.513	163	Instituto Descentralizado
E.S.E. Hospital Universitario de Santander HUS	107.122.498.415	70.400.557.750	2.288	Salud
Alcaldía de Girón	106.114.703.146	17.723.453.842	586	Entidad Territorial del Orden Municipal

Fuente: Sistema Integral de Auditorías SIA

Una vez seleccionada la muestra se realizó el proceso de recolección de información, donde se analizó los resultados de los informes definitivos producto de las auditorías realizadas en las vigencias 2009, 2010, 2011 y 2012. Cada informe definitivo cuenta con un cuadro consolidado de hallazgos que se constituye en los resultados de la auditoría realizada por la Contraloría General de Santander. Los hallazgos determinados son Administrativo con posibles efectos Disciplinario, Penal, Fiscal y Sancionatorio.

Después de recopilados los hallazgos de las vigencias 2009, 2010, 2011 y 2012 de las entidades de la muestra, el siguiente paso fue la realización de un formato en Excel que estandarizara la siguiente información: Nombre de la Institución, vigencia auditada, tipo de hallazgo determinado (administrativo, disciplinario, penal, fiscal, sancionatorio), línea de hallazgo, generalidad, especificación, monto y descripción del hallazgo. Luego, en ese formato se consolidan los hallazgos de

las cuatro vigencias, definiendo en cada uno de estos una generalidad basada en la descripción del mismo (ver tabla 7).

Por último, se analizaron los datos consolidados en el formato creado de las entidades seleccionadas mediante el uso de tablas dinámicas y gráficas por medio de las herramientas del programa informático Excel.

Tabla 7. Formato para la tabulación de hallazgos Lotería de Santander

Item	Institucion	Vigencia	TIPO					Línea de Hallazgo	GENERALIDAD	Especificación	Monto	Descripción del Halllazgo
			Adtivo	Discipl.	Penal	Fiscal	Sancion.					
1	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Ausencia de procedimientos para la elaboración, revisión y depuración oportuna de	Depuración conciliaciones Bancarias		Depuración conciliaciones Bancarias
2	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Incumplimiento al Reglamento Interno de Cartera	Depuración Cartera		Depuración Cartera
3	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Inoperatividad del comité técnico de Saneamiento	Depuración propiedad, planta y equipo		Depuración propiedad, planta y equipo
4	Loteria de Santander	2009	Desvirtuado									
5	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Inoperatividad del comité técnico de Saneamiento	Depuración inversiones de renta variable		Depuración inversiones de renta variable
6	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Incumplimiento al Reglamento Interno de Cartera	Cuotas partes pensionales sin recaudo		Cuotas partes pensionales sin recaudo
7	Loteria de Santander	2009	Desvirtuado									
8	Loteria de Santander	2009	Desvirtuado									
9	Loteria de Santander	2009	X					Financiera	Incumplimiento a disposiciones legales relacionadas con Austeridad en el Gastos	Incumplimiento austeridad en el gasto		Incumplimiento del Decreto 1737 de 1998. Austeridad en el gasto publico art. 12
1	Loteria de Santander	2010	X					Financiera	Deficiencias en fuentes de información	Inconsistencias en la información del SIA		Inconsistencias en la información del SIA
2	Loteria de Santander	2010	Desvirtuado									
3	Loteria de Santander	2010	X					Contratación	Desconocimiento del regimen de contratación estatal	Manual Interno de contratación desactualizado		Manual Interno de contratación desactualizado

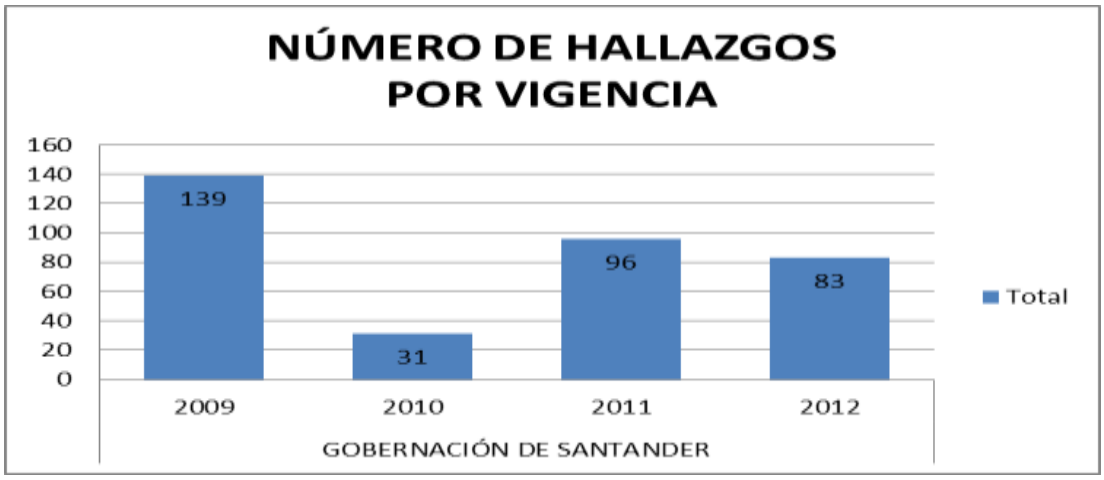
Fuente: Elaboración propia

6.4.1. Entidades seleccionadas como muestra:

6.4.1.1. Gobernación de Santander: “El Departamento de Santander es un organismo de dirección, planificación y promoción del desarrollo económico, social y ambiental que cumple funciones de intermediación y coordinación entre el Gobierno Nacional y los municipios de Santander, así como de apoyo, complementariedad y subsidiariedad a la gestión local”[17].

Recopilada la información de la Gobernación de Santander pertinente a las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander en la vigencias 2009 al 2012, se evidencia lo siguiente:

Grafica 1. Número de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander.

[17] http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/informacion-institucional/vision

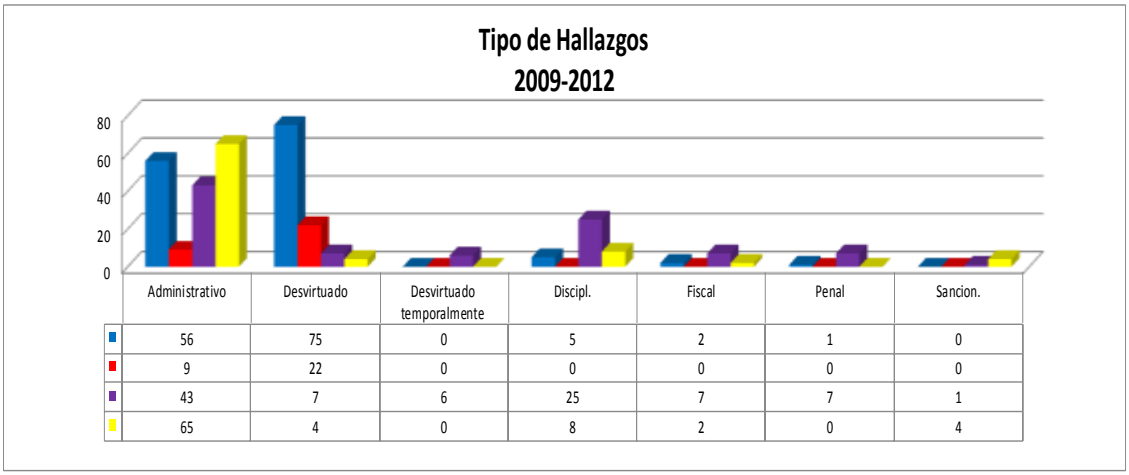
Tabla 8. Tipos de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012

Etiquetas de fila	Administrativo	Desvirtuado	temporalmente mientras se hace revisión directa a la	Discipl.	Fiscal	Penal	Sancion.	Total general
GOBERNACIÓN DE STDER	**173**	**108**	**6**	**38**	**11**	**8**	**5**	**349**
2009	56	75		5	2	1		139
2010	9	22						31
2011	43	7	6	25	7	7	1	96
2012	65	4		8	2		4	83
Total general	**173**	**108**	**6**	**38**	**11**	**8**	**5**	**349**

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander.

Los informes definitivos de las auditorías adelantadas a la Gobernación de Santander reflejan en la vigencia 2009 un total de 139 hallazgos, relacionados así: 56 administrativos, 75 desvirtuados, 5 disciplinarios, 2 fiscales, 1 penal y 5 sancionatorios, donde el porcentaje más representativo lo tiene los hallazgos desvirtuados con una representación del 54%, evidenciándose que lo que conllevo a desvirtuar los hallazgos son la entrega de documentos soportes no suministrados en el trabajo de campo por parte del sujeto auditado, situación que se refleja en la vigencia 2010 de un total de 31 hallazgos, el 71% son desvirtuados. Así mismo, en las vigencias 2011 y 2012 se refleja un porcentaje mínimo de hallazgos desvirtuados en comparación con los años 2009 y 2012, al pasar al 16% y 6% respectivamente. Sin embargo, para que el proceso auditor sea eficiente no deberían existir hallazgos desvirtuados por la ausencia de soportes en el trabajo de campo.

Grafica 2. Tipos de hallazgos Gobernación de Santander vigencia 2009-2012



	Administrativo	Desvirtuado	Desvirtuado temporalmente	Discipl.	Fiscal	Penal	Sancion.
	56	75	0	5	2	1	0
	9	22	0	0	0	0	0
	43	7	6	25	7	7	1
	65	4	0	8	2	0	4

Nota: Desvirtuado Temporalmente hace referencia a hallazgos que requieren de un proceso auditor adicional

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander.

En el 2011 se reflejan 6 hallazgos desvirtuados temporalmente, debido a que eran objeto de revisión por parte de la oficina políticas institucionales y participación ciudadana, por tratarse de denuncias interpuestas por la ciudadanía. Hallazgos que fueron configurados Administrativos finalmente.

Grafica 3. Número de hallazgos administrativos 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander.

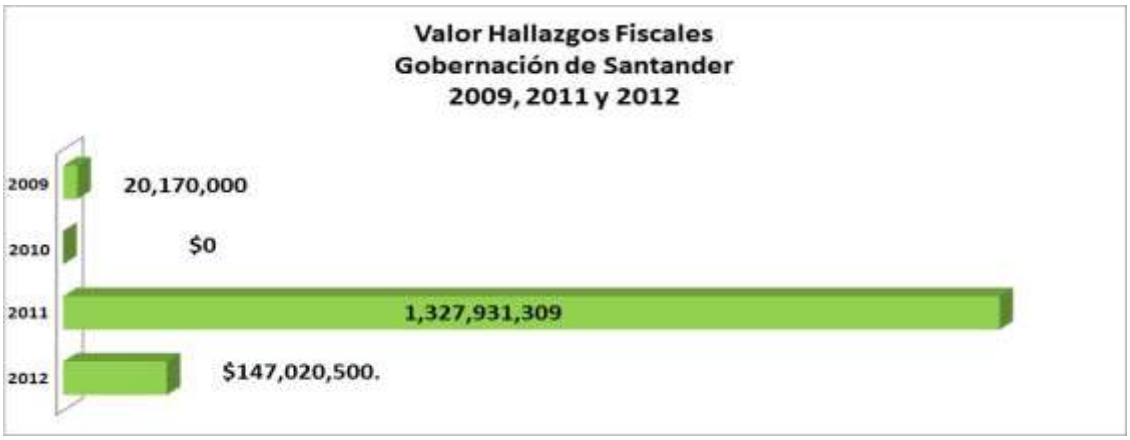
El hallazgo que más se evidencia en los cuatro años evaluados (2009-2012) es el administrativo, el cual ha tenido variaciones, en el año 2009 fueron 56 hallazgos, disminuyendo en el 2010 a 9 hallazgos con una variación porcentual del 84%, en el 2011 se incrementaron a 43 hallazgos con una variación porcentual del 377% y en el año 2012 con 65 hallazgos con variación porcentual del 65%. Encontrándose que dentro de las causas administrativas que más conllevaron a que se presentaran este tipo de hallazgos son: ausencia de procedimientos para la elaboración, revisión y depuración oportuna de las conciliaciones bancarias (6); ausencia de mecanismos de control y seguimiento (7); deficiencias en fuentes de información (11); deficiencias en la gestión administrativa; Deficiencias en las labores de supervisión (21); deficiencias en los registros de las operaciones contables (9); Incumplimiento a disposiciones legales vigentes (7); incumplimiento a la ley general de archivo (10); Incumplimiento al deber funcional (5); inobservancia de los principios presupuestales (5); inoperatividad del comité técnico de saneamiento (10), los cuales son repetitivos muchos de ellos en las cuatro vigencias estudiadas.

Grafica 4. Número de hallazgos disciplinarios 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander

Revisados los informes definitivos de las auditoría vigencias (2009-2012) se evidencia que presentan una variación del 400% al pasar de 5 de la vigencia 2009 a 25 en la vigencia 2011 y en la vigencia 2012 comparada con el 2011 disminuyó en el 68% hallazgos que fueron detectados en la línea de contratación. Es de aclarar que el año 2010 no se presentó ningún hallazgo disciplinario. Los hallazgos que más se repiten son por Incumplimiento al deber funcional (3); falsedad en documento (4); desconocimiento de los principios que regulan la contratación estatal y la función administrativa (3); deficiencias en las labores de supervisión (9). Es de resaltar que la falta disciplinaria que más reincide en todas las vigencias analizadas es la de deficiencias en las labores de supervisión, a raíz de que muchos procesos contractuales se asignan como supervisores funcionarios que no tienen la idoneidad para ejercer su labor como supervisor, además no le dan la importancia a esa laborar por desconocimiento a la norma por el incumplimiento de la responsabilidad asignada.

Grafica 5. Número de hallazgos fiscales 2009-2012

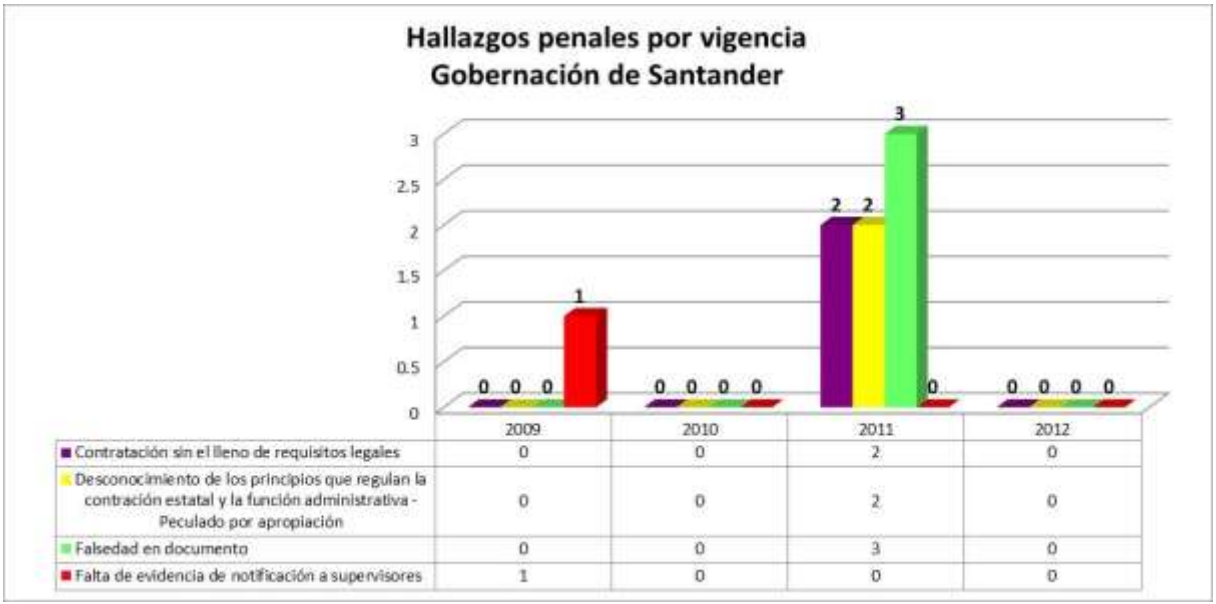


Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander

De la vigencia 2009 al 2012 se configuraron once (11) hallazgos de tipo fiscal los cuales fueron traslados a la Subcontraloria para auntos de responsabiiidad fiscal para continuar el tramite de la recuperación de los dineros públicos que constituyeron el presunto detrimento partimonial de la Gobernacion de Santander

por gestiones antieconomicas de los reponsables del manejo de los recursos, estos fueron por un total de mil cuatrocientos noventa y cinco millones, ciento vetiun mil ochocientos nueve pesos $1.495.121.809, en la vigencia 2009 se evidenciaron 2 hallazgos por un valor total de $147.020.500 por las deficiencias de las labores del supervisor; para la vigencia 2011 se evidenciaron 7 hallazgos por valor de $ 1.327.931.309 incrementadose en número en un 250% debido al pago sin soporte legal, deficiencias en las labores del supervisor y desconocimiento de los principios que regulan la contración estatal y la función administrativa. Para la vigencia 2012 disminuyo con respecto a la vigencia anterior el número de hallazgos en en un 71%, al pasar de 7 a 2 hallazgos por el Inadecuado manejo y protección de recursos, y acción u omisión de los deberes.

Grafica 6. Número de hallazgos penales 2009-2012



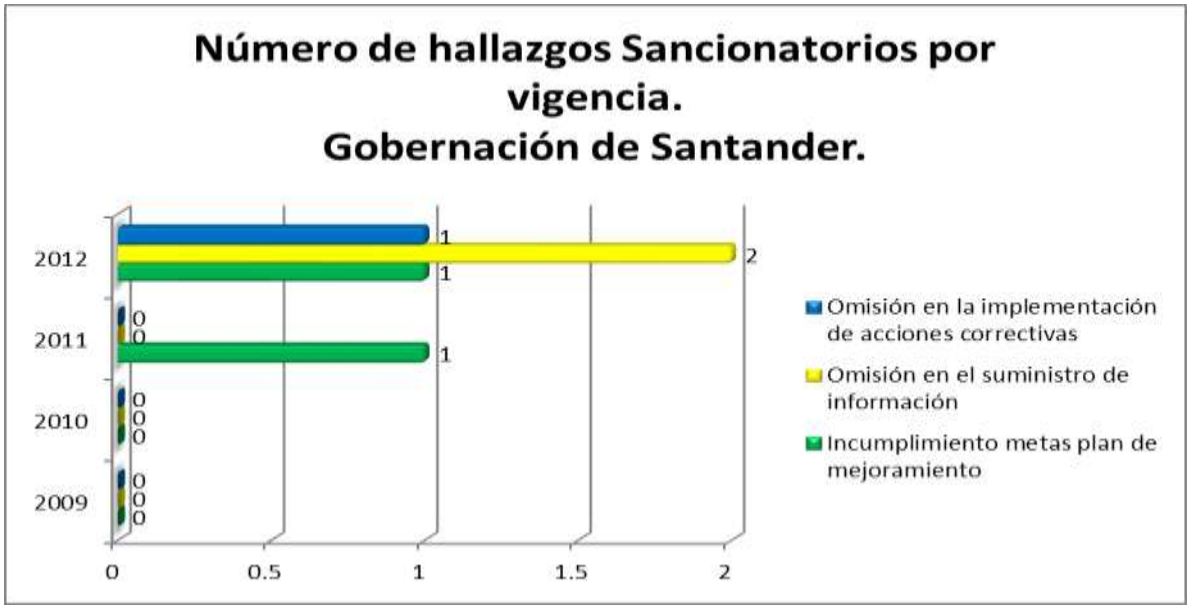
	2009	2010	2011	2012
Contratación sin el lleno de requisitos legales	0	0	2	0
Desconocimiento de los principios que regulan la contración estatal y la función administrativa - Peculado por apropiación	0	0	2	0
Falsedad en documento	0	0	3	0
Falta de evidencia de notificación a supervisores	1	0	0	0

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander

Los hallazgos penales son los que menos porcentaje de participación tienen en el total de hallazgos evidenciados en los informes definitivos de las cuatro vigencias (2009-2012) auditadas, es asi que en la vigencia 2009 se presentó un hallazgo penal y en la vigencia 2011 se presentaron 7 hallazgos, teniendo en cuenta que se

encontraron contratos donde incurrieron en falsedad en documento público.

Grafica 7. Número de hallazgos sancionatorios 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander

El total de hallazgos sancionatios en las vigencias analizadas 2009 al 2012 se evidenció un total 5 hallazgos, 1 hallazgo en el 2011 donde fue configurado por el no cumplimiento a los planes de mejoramiento, y 4 hallazgos en el 2012, donde 1 de estos fue configurado por la misma razón al anterior, y los otros corresponden a la omisión en el suministro de información e implementación de acciones correctivas.

Tabla 9. Número de hallazgos en cada línea auditada. Vigencia 2009-2012

Etiquetas de fila	Administrativo	Discipl.	Fiscal	Penal	Sancion.	Total general
GOBERNACIÓN DE STDER	**173**	**38**	**11**	**8**	**5**	**235**
2009	**56**	**5**	**2**	**1**		**64**
Contratación	17	4	2	1		24
Control Interno	3					3
Financiera	17	1				18
Plan de Desarrollo	7					7
Presupuestal	10					10
Quejas	2					2
2010	**9**					**9**
Ambiental	3					3
Contratación	3					3
Financiera	3					3
2011	**43**	**25**	**7**	**7**	**1**	**83**
Contratación	35	22	6	5		68
Control Interno	1					1
Controles de Advertencia	1					1
Plan de Desarrollo institucional	2					2
Planes de Mejoramiento	1				1	2
Quejas	3	3	1	2		9
2012	**65**	**8**	**2**		**4**	**79**
Contratación	36	8	2		3	49
Financiera	26					26
Planes de Mejoramiento	1				1	2
Presupuestal	2					2
Total general	**173**	**38**	**11**	**8**	**5**	**235**

Fuente: Informes definitivos de auditorías Gobernación de Santander

Cuando se habla de línea hace referencia al área que se va a auditar, es así como se refleja en las auditorías realizadas en la Gobernación de Santander, donde el área de contratación tiene hasta una representación del 100% en hallazgos de tipo disciplinario, fiscal y penal. Es de resaltar que las quejas interpuestas en la vigencia 2011 pertenecen al área de contratación.

Como se evidencia en la Tabla N°9 la línea de contratación cuenta con el porcentaje más alto, con un 61.3%, la línea financiera con un 20%, y seguido por la línea presupuestal con un 5.1%. Es de resaltar que la línea de quejas tiene un 4.7% de hallazgos donde la mayoría de ellos pertenece a contratación.

6.4.1.1.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Gobernación de Santander vigencias 2009-2012.

$$I.E^{18} = \frac{[\text{N° tipo hallazgos vigencia Anterior} - \text{N° tipo hallazgos vigencia actual}]}{\text{N° tipo hallazgos vigencia anterior}} * 100$$

Tabla 10. Indicadores de efectividad Auditoría Gobernación de Santander 2009-2012

Indicadores de efectividad Auditoría Gobernación de Santander 2009-2012							
Vigencias	**Administrativo**	**Desvirtuado**	**Desvirtuado temporalmente**	**Disciplinario**	**Fiscal**	**Penal**	**Sancionatorio**
2009-2010	84%	71%	0%	100%	100%	100%	0%
2010-2011	-378%	68%	0%	0%	0%	0%	0%
2011-2012	-51%	43%	100%	68%	71%	100%	-300%

Fuente: Elaboración propia

Para la vigencia 2009-2010 en la Gobernación de Santander su indicador de efectividad fue del 84% pasando de 56 hallazgos en el 2009 a 9 hallazgos en el 2010, arrojando **efectividad** en el proceso auditor, donde se evidencia un comportamiento positivo en la gestión, mejorando en las líneas de contratación al pasar de 17 a 3 hallazgos, financiera de 17 hallazgos a 3 hallazgos y presupuestal de 10 hallazgos a 0 hallazgos. Sin embargo, dentro de las generalidades se observa que se sigue presentando en la línea de contratación, las deficiencias administrativas en la contratación y las deficiencias en las labores de supervisión, y en la línea financiera, la Ausencia de procedimientos para la elaboración, revisión y depuración oportuna de las conciliaciones bancarias.

El resultado de los indicadores en las vigencias 2010-2011 fue **inefectivo**, con un valor de -378% pasando de 9 a 43 hallazgos administrativos, reflejando el mayor número de deficiencias en la línea de contratación donde paso de 03 hallazgos en la vigencia 2010 a 35 hallazgos en la vigencia 2011, persistiendo las mismas

[18] Indicador de Efectividad.

generalidades de vigencias anteriores auditadas, tales como deficiencias administrativas en la contratación y deficiencias en las labores de supervisión, esta última aumentando de 1 a 6 hallazgos.

Para la vigencias 2011 a 2012, el indicador de efectividad arrojo **inefectivo**, con un resultado de -51%, pasando de 43 hallazgos administrativos en el 2011 a 65 hallazgos administrativos en el 2012, demostrando que las inconsistencias e irregularidades se reflejan en mayor proporción en la línea de contratación, seguida la línea financiera, donde se sigue presentando en la línea de contratación las deficiencias administrativas en la contratación y las deficiencias en las labores de supervisión, halladas en los cuatros años evaluados (2009-2012). Es de resaltar que se evidencia hallazgos subsanados de la vigencia 2011, sin embargo, se hallaron en los años 2011 y 2012 las mismas irregularidades.

El indicador de recurrencia de esta entidad, arrojo un 25,53% en las vigencias de 2010-2012, donde de 47 generalidades encontradas, 12 de ellas fueron recurrentes.

El escenario que arrojo la Gobernación de Santander referente a la medición de la efectividad y recurrencia de las vigencias auditadas de 2009 al 2012 es el número tres “Resultado Regular”, correspondiente a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia bajo.

6.4.1.2. Universidad Industrial de Santander UIS: **“**La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la

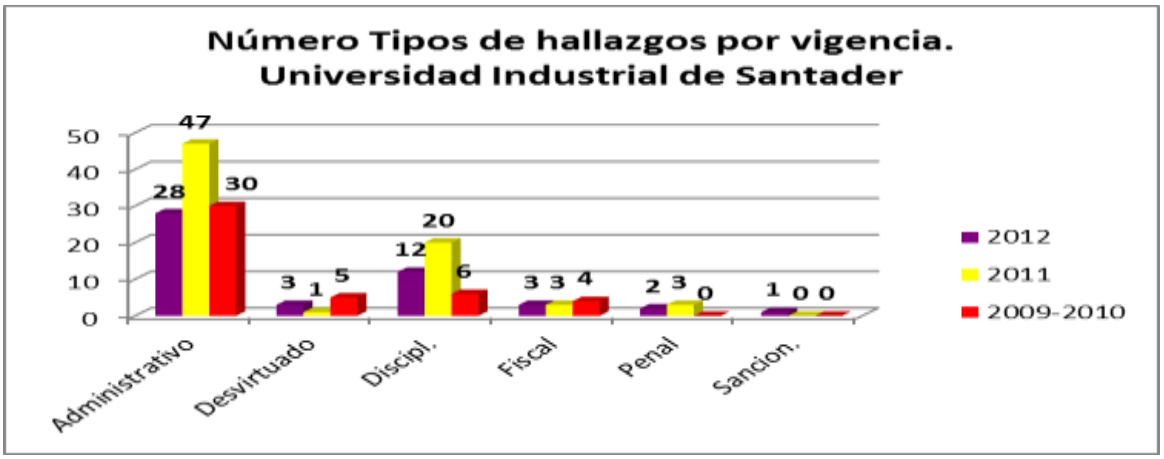
comunidad”[19]

La Contraloría General de Santander en la vigencia 2011 realizó auditoría a dos vigencias de la Universidad Industrial de Santander (2009 y 2010), quedando para este análisis tres grupos 2009-2010, 2011 y 2012, donde se evidenció lo siguiente:

Grafica 8. Número de hallazgos UIS. 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

Grafica 9. . Tipos de hallazgos UIS 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

[19] http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/index.html

El número total de hallazgos identificados y confirmados en las vigencias auditadas fue de 168, donde se evidencia un gran número de hallazgos en el 2011 de setenta y cuatro (74), aumentando en un 64% en comparación con la vigencia 2009-2010, y disminuyendo un 34% comparado con la vigencia 2012.

El hallazgo que más se evidencia en los cuatro años evaluados (2009-2012) es el Administrativo con un total de 30 hallazgos para 2009-2010, 47 hallazgos para el 2011 y 28 hallazgos para el 2012, reduciendo del 2011 al 2012 en un 40%, sin embargo, como lo demuestra en la Tabla N°11 existen hallazgos que no se han subsanados, evidenciándose en más de dos auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander, como por ejemplo: Omisión en el traslado de presuntas irregularidades a las instancias competentes, donde se está presentando en las tres vigencias como hallazgo administrativo, seguido por la Ausencia de políticas claras de inversión, que se encuentra en la vigencia 2011 y 2012, aunque disminuyo esta última en un 50% se viene presentando la misma falencia (se realizan inversiones sin analizar oferta) configurándose como hallazgo de tipo administrativo, y por último el incumplimiento a las metas plan de mejoramiento encontrándose como como meta por parte de la entidad auditada la actualización del reglamento de contratación, donde a la fecha no ha sido cumplida.

Tabla 11. Generalidades más recurrentes Auditoría UIS. 2009-2012

	2009-2010	2011	2012
Ausencia de políticas claras de inversión		2	1
Celebración indebida de contratos		1	1
Desconocimiento del regimen de contratación estatal	3	4	4
Incumplimiento a Reglamento Interno de Cartera	2	1	
Incumplimiento de las características cualitativas de la información contable		1	2
Incumplimiento metas plan de mejoramiento	1	3	3
inobservancia e incumplimiento de las disposiciones normativas (proceso de adición de contratos).	1		
No cumplimiento a las clausulas contractuales.	2	3	
Omisión en el traslado de presuntas irregularidades a las instancias competentes	1	1	1
Vulneración a principios de la administración pública	1	3	1

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

Es importante resaltar que dentro de los hallazgos encontrados se presenta la deficiencias en fuentes de información en las vigencias 2011 y 2012 debido a que la información suministrada por la Universidad Industrial de Santander en el portal de información de la Contraloría General de Santander, SIA, no concuerda con la información suministrada en trabajo de campo, entorpeciendo el trabajo del equipo auditor debido a que en el trabajo de planeación se ha trabajado con la información reportada en el SIA.

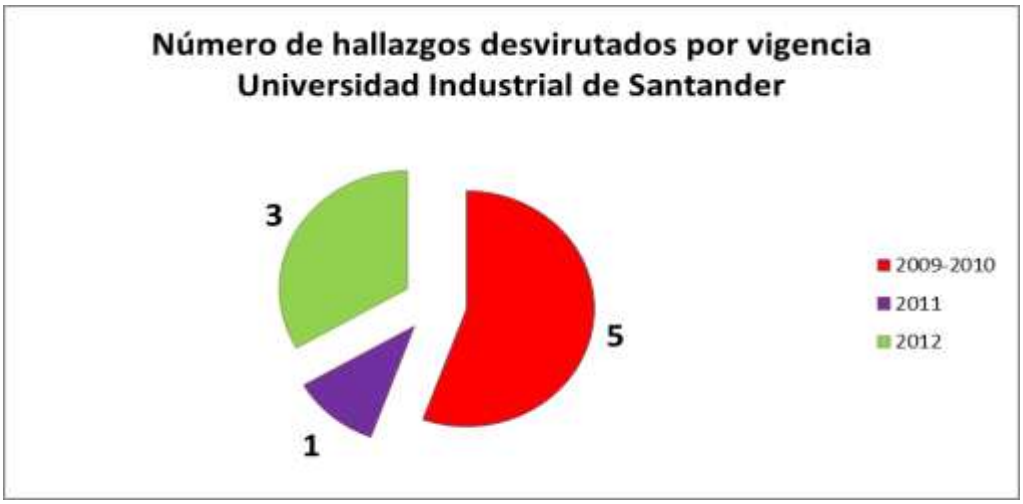
Tabla 12. Generalidades subsanadas auditorías UIS. 2009-2012

Generalidad	2009-2010	2011	2012
Deficiencias en el control de elementos devolutivos	1		
Deficiencias en el seguimiento al cumplimiento del objeto contractual	1		
Deficiencias en los mecanismos de evaluación del sistema de control interno	1		
Deficiencias en los registros de las operaciones contables	1		
Falencias en soportes de pago		1	
Falta de evidencia de notificación a supervisores		1	
Inaplicabilidad a actos administrativos	1		
Incumplimiento a disposiciones legales en materia presupuestal		1	
Incumplimiento a disposiciones legales relacionadas con Austeridad en el Gastos	1		
Incumplimiento a disposiciones legales relacionadas con el reconocimiento de obligaciones contraídas	1		
incumplimiento a la aley general de archivos	1	1	
Incumplimiento a Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (ley 152/94).		1	
Incumplimiento a Reglamento Interno de Cartera	2	1	
Inexistencia de indicadores de gestión	1		
Inobservancia e incumplimiento de las disposiciones normativas (proceso de adición de contratos).	1		
Vulneración en los limites a la utilización de contratos de prestación de servicios	1		

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

En los hallazgos administrativos también se evidencia que la entidad (UIS) ha tenido en cuenta las falencias encontradas en las auditorías para el mejoramiento de las mismas, tal como se demuestra en la tabla N°12, hallazgos presentados en el 2009-2010 y no se volvieron a presentar.

Grafica 10. Número de hallazgos desvirtuados UIS 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

Los hallazgos desvirtuados representan un porcentaje no representativo del total de los hallazgos seleccionados para la muestra, sin embargo, la mayoría de éstos fue por falta de documentos en el trabajo de campo.

Tabla 13. Número de hallazgos en cada línea auditada UIS 2009-2012

Líneas Auditadas	2009-2010	2011	2012
Contratación	14	54	38
Control Interno	4	2	1
Controles de Advertencia	0	0	1
Financiera	14	8	3
Plan de Desarrollo institucional	0	0	1
Planes de Mejoramiento	1	0	2
Presupuestal	5	4	0
Quejas	2	5	0
Total de Hallazgos	**40**	**73**	**46**

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

De las líneas auditadas analizadas para la muestra, la línea donde más se encontraron hallazgos fue la línea de contratación, donde se presentaron variaciones, aumentando de las vigencias 2009-2010 en un 285% comparada con

la vigencia 2011 y disminuyendo en un 30% en la vigencia 2012 comparada con la vigencia 2011. De los 106 hallazgos identificados en la línea de contratación el hallazgo con el mayor número de representación (20%) fue por Desconocimiento del régimen de contratación estatal, seguido por la Deficiencias en la planeación contractual (11%) y por último Deficiencias en fuentes de información y Deficiencias en las labores de supervisión (8%).

En la línea financiera se ha presentado variaciones positivas pasado de la vigencia auditada 2009-2010 con un número total de hallazgos de 14 a 8 hallazgos para la vigencia 2011, disminuyendo en 43% significativamente.

Tabla 14. Valor de hallazgos fiscales. Auditorías UIS vigencias 2009-2012

Etiquetas de fila	2009-2010	2011	2012
Celebración indebida de contratos	-	-	17,100,084
Desconocimiento del regimen de contratación estatal	-	498,000,000	-
Inaplicabilidad ley 418 de 1997 (contribución especial del 5% para el fondo nacional de seguridad y convivencia ciudadana)	-	-	4,569,101,108
Incumplimiento a Reglamento Interno de Cartera	118,211,483	-	-
No cumplimiento a las clausulas contractuales.		329,479,120	-
Obligaciones contraidas sin lleno de requisitos legales	8,719,298	-	-
Sobrecostos en la Contratación	37,000,000	-	358,008,952
Vulneración al principio de Transparencia y deber de selección objetiva.	9,743,217	-	-
Total general	**173,673,998**	**827,479,120**	**4,944,210,143**

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

De la vigencia 2009 al 2012 se configuraron diez (10) hallazgos de tipo fiscal por un total de cinco mil novecientos cuarenta y cinco millones trecientos sesenta y tres mil doscientos sesenta y un pesos $5.945.363.261, registrados en 9 generalidades ya que en el 2011 por el no cumplimineto a las clausulas

contractuales se registraron 2 hallazgos, en la vigencia 2009 se evidenciaron 4 hallazgos por un valor total de $173.673.998 representados en un 3% del valor total de los hallazgos; para la vigencia 2011 se evidenciaron 3 hallazgos por valor de $ 827.479.120 repesentando un 14% del valor total de los hallazgos y para la vigencia 2012 por $4.944.210.143 representando el 83% del valor total de los hallazgos.

Grafica 11. Porcentaje de hallazgos disciplinarios UIS 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Universidad Industrial de Santander

De los hallazgos identificados en las cuatro vigencias auditadas, se evidenció una mayor participación en la vigencia 2011 con una representación del 53% donde algunas de sus causas fueron por: deficiencias en la planeación contractual (4), deficiencias en las labores de supervisión (2), irregularidades en el proceso contractual (2).

6.4.1.2.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Universidad Industrial de Santander vigencias 2009-2012.

Tabla 15. Indicadores de efectividad Auditoría UIS 2009-2012

Indicadores de efectividad Auditoría Universidad Industrial de Santander 2009-2012						
Vigencias	**Administrativo**	**Desvirtuado**	**Disciplinario**	**Fiscal**	**Penal**	**Sancionatorio**
2009-2010-2011	-57%	80%	-233%	25%	0%	0%
2011-2012	40%	-200%	40%	0%	33%	0%

Fuente: Elaboración propia

El resultado de las auditorías realizadas de las vigencias 2010, 2011 y 2012 fue **deficiente**, registrando 30 hallazgos administrativos de las vigencias 2009 y 2010, y 47 hallazgos administrativos en el 2011, aumentando en un 56%, evidenciándose que el mayor número de hallazgos fueron detectados en las líneas de contratación y financiera, donde la recurrencia más presentada fue por deficiencias en la planeación contractual, desconocimiento del régimen de contratación estatal, no cumplimiento a las cláusulas contractuales e Incumplimiento a Reglamento Interno de Cartera.

Para las vigencias 2011-2012 el resultado de efectividad fue de 40% pasando de 47 hallazgos administrativos en el 2011, arrojando un resultado **efectivo** en el proceso auditor, producto que demuestra que la UIS tomo acciones correctivas que fueron efectivas, subsanando falencias detectadas en auditorías anteriores como el incumplimiento a la ley general de archivo, incumplimiento a las cláusulas contractuales, irregularidades en el proceso contractual e incumplimiento al reglamento interno de cartera.

El indicador de recurrencia de esta entidad, arrojo un 29,79% en las vigencias de 2010-2012, donde de 47 generalidades encontradas, 14 de ellas fueron recurrentes.

El escenario donde se encuentra ubicada la Universidad Industrial de Santander producto de estudio en este trabajo de las auditorías de las vigencias de 2009 al 2012 es el uno “Resultado muy bueno”, correspondiente a un resultado efectivo y un grado de recurrencia bajo.

6.4.1.3. Hospital Universitario de Santander HUS: “La Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander (ESE HUS) fue creada mediante el Decreto 0025 de Febrero 4 de 2005, como una entidad social del estado prestadora de servicios de salud descentralizada, de orden Departamental con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaria de Salud de Santander. El nacimiento de esta nueva institución significa para el Gobierno Departamental y para quienes laboran allí, la oportunidad para rescatar la Red Pública Hospitalaria y brindar una atención integral a los usuarios. El Hospital Universitario de Santander sirve como modelo de Hospital Público del país; esto significa que la labor que se adelanta en él, es tomada como referencia por otros Hospitales para su funcionamiento y atención”[20]

La Contraloría General de Santander en la vigencia 2011 realizó auditoría a dos vigencias de la ESE Hospital Universitario de Santander HUS (2009 y 2010), quedando para este análisis tres grupos 2009-2010, 2011 y 2012, donde se evidenció lo siguiente:

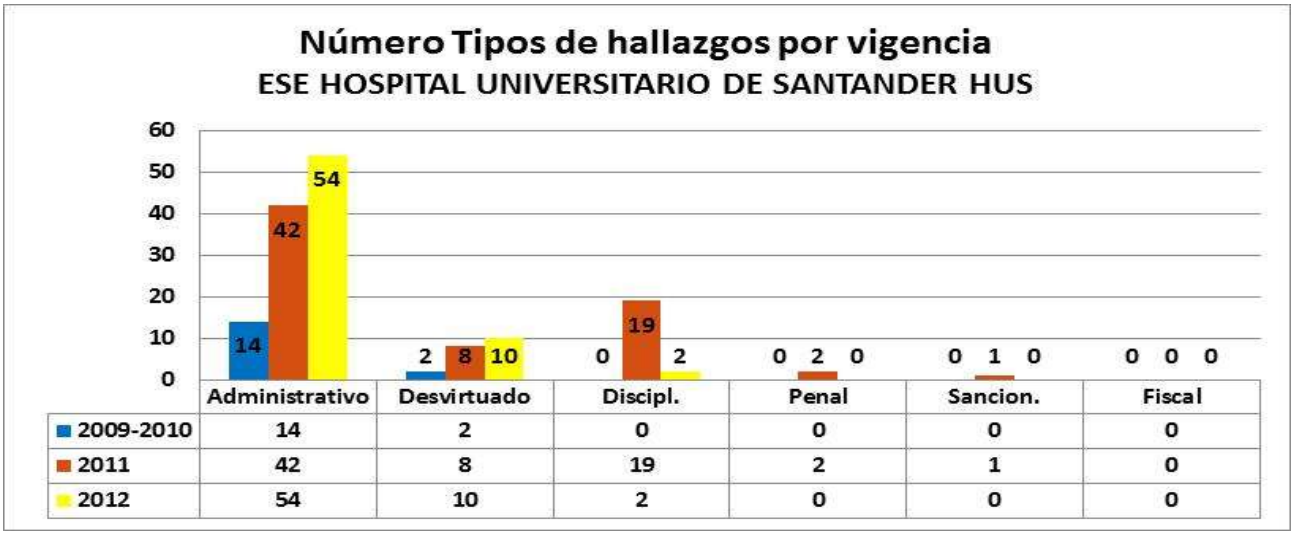
[20] http://www.hus.gov.co/index.asp?id=2&ide=108&id_seccion=75&elado=

Grafica 12. Número de hallazgos HUS. 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

Del total de la muestra de las vigencias auditadas por la Contraloría General de Santander, en la entidad (HUS) se presentaron 154 hallazgos, donde la mayor participación la obtuvo la vigencia 2011 con una participación del 47% con 72 hallazgos, seguido por la vigencia 2012 con una participación del 43% con 66 hallazgos y por último la vigencia 2009-2010 con una participación del 10% con 16 hallazgos.

Grafica 13. Número de tipos de hallazgos HUS 2009-2012



	Administrativo	Desvirtuado	Discipl.	Penal	Sancion.	Fiscal
2009-2010	14	2	0	0	0	0
2011	42	8	19	2	1	0
2012	54	10	2	0	0	0

Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

Los tipos de hallazgos con mayor participación son los Administrativos por un total de 110 hallazgos en todas las vigencias (2009-2012) relacionados: 14 de las vigencias 2009-2010, 42 de la vigencia 2011 y 54 de la vigencia 2012, aumentando en ésta última vigencia en un 29% en comparación con la vigencia 2011 y un 285% comparada con las vigencias 2009-2010. De la vigencia 2009-2010 la causa por la que más se generó este tipo de hallazgos fue por Debilidades en el sistema de control interno (2) y deficiencias en los registros de las operaciones contables (2), volviéndose a presentar estas dos en la vigencia 2011. En la vigencia 2011 las causas que más generaron este tipo de hallazgos fueron por: Desconocimiento de los principios que regulan la contracción estatal y la función administrativa (14), Deficiencia administrativas en la contratación (5) y Deficiencia etapa pre contractual (3). En la vigencia 2012 las causas que más conllevaron al hallazgo administrativo fueron: Deficiencias en la planeación contractual (6), Deficiencias en las labores de supervisión (6), Deficiencia administrativas en la contratación (4) e Incumplimiento a la ley general de archivo (5).

De lo anterior se evidencia que se presentan los hallazgos administrativos con las mismas falencias en todas las vigencias auditadas (2009-2012) como son: ausencia de mecanismos de control interno, Inoperatividad del comité técnico de Saneamiento e Incumplimiento al reglamento interno de cartera. Es de resaltar que estas deficiencias no han sido mejoradas por la entidad debido a que se siguen presentando en todos los años, y como hallazgos administrativos.

Grafica 14. Número de hallazgos desvirtuados HUS 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

El total de hallazgos desvirtuados fue de 20 donde se evidencia que en cada vigencia auditada va aumentando, en la vigencias 2009-2010 fue de 2 hallazgos con una participación del 10% del total de los hallazgos, en la vigencia 2011 un total de 8 hallazgos con una participación del 40% y por último la vigencia 2012 para un total de 10 hallazgos para una participación del 50%. Una vez más se muestra que en el trabajo de campo no es suministrada la totalidad de la documentación registrándose hallazgos que a la postre son desvirtuados.

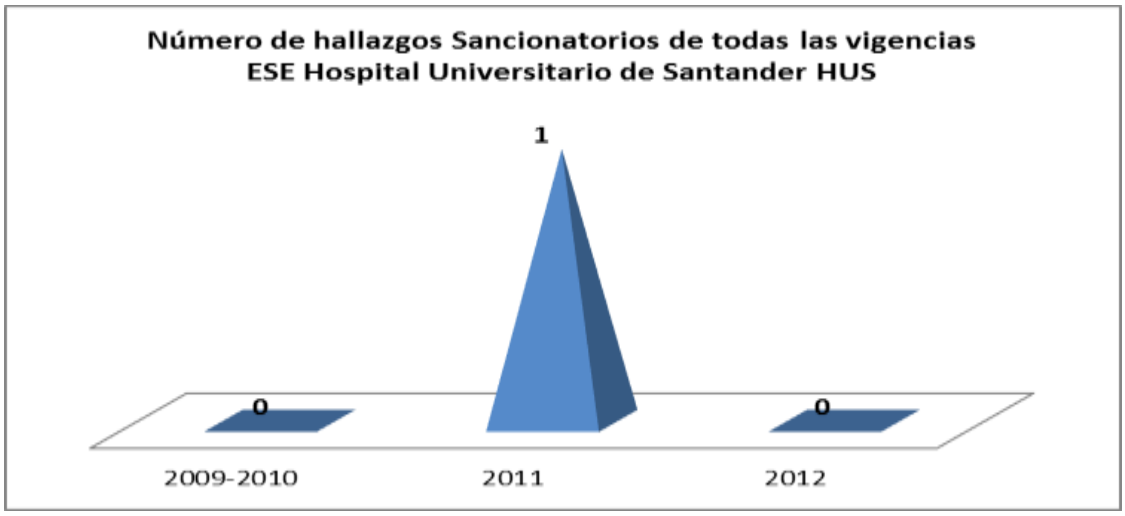
Grafica 15. Número de hallazgos disciplinarios HUS 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

El total de hallazgos disciplinario fué de 21, donde en las vigencias 2009-2010 no se presentaron, encontrándose para la vigencia 2011 un total de 19 hallazgos por las siguientes causas, Desconocimiento de los principios que regulan la contracción estatal y la función administrativa (14), Inobservancia a la Ley 789 de 2002 (2), Incumplimiento a disposiciones legales vigentes (1), Incumplimiento al deber funcional (1) e Inaplicabilidad a normatividad interna (1). Para la vigencia 2012 un total de 2 hallazgos debido a Deficiencias en las labores de supervisión (1) y No cumplimiento a las cláusulas contractuales (1).

De las causas generadas en los hallazgos de tipo disciplinario se puede observar que las Deficiencias en las labores de supervisión unas veces son configuradas como hallazgos administrativos y otras de tipo disciplinario.

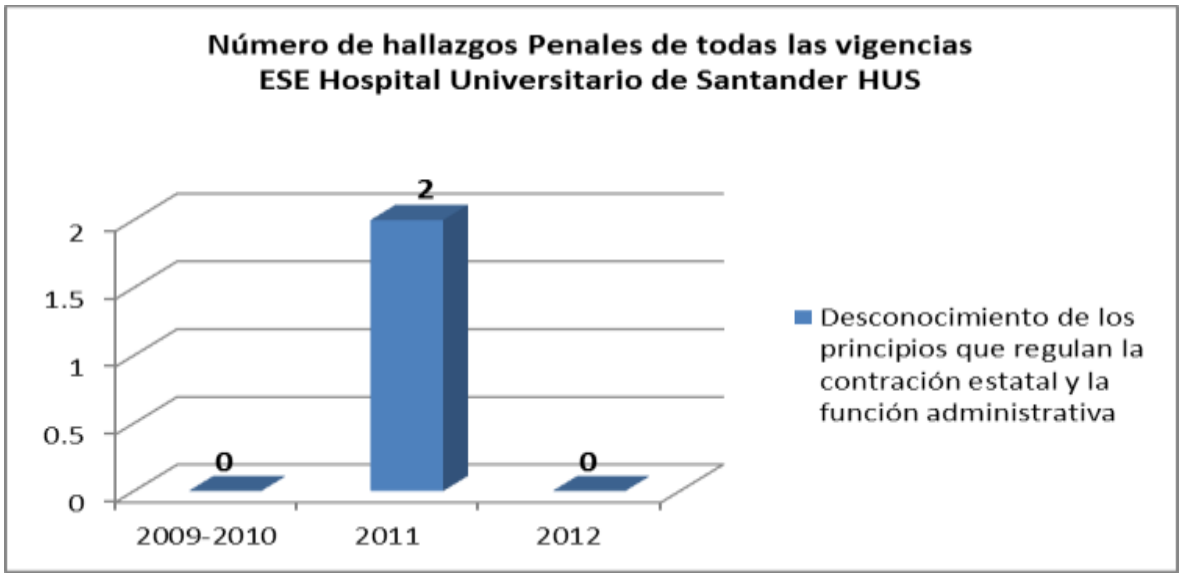
Grafica 16. Número de hallazgos sancionatorios HUS 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

El total de hallazgos de tipo sancionatorio fue un (1) registrado en la vigencia 2011, evidenciándose que el motivo se dió por la no rendición debida de la cuenta en el Sistema Integral de Auditoría –SIA de las vigencias 2009 al 2011.

Grafica 17. Número de hallazgos penales HUS 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Hospital Universitario de Santander

El número total de hallazgos de tipo penal fue de dos (2) registrándose solo en la vigencia 2011 a causa del desconocimiento de los principios que regulan la contratación estatal y la función administrativa. En las vigencias 2009, 2010 y 2012 no se presentaron este tipo de hallazgos.

Es de resaltar que de las vigencias 2009-2012 auditadas no se encontraron hallazgos de tipo fiscal.

6.4.1.3.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas al Hospital Universitario de Santander HUS, vigencias 2009-2012.

Tabla 16. Indicadores de efectividad Auditoría HUS 2009-2012

Indicadores de efectividad Auditoría Hospital Universitario de Santander 2009-2012						
Vigencias	**Administrativo**	**Desvirtuado**	**Disciplinario**	**Fiscal**	**Penal**	**Sancionatorio**
2009-2010-2011	-200%	-300%	0%	0%	0%	0%
2011-2012	-29%	-25%	89%	0%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la medición de la efectividad de todas las auditorías realizadas al HUS, de las vigencias estudiadas, arrojo **inefectivo**, presentándose un aumento en los hallazgos administrativos de 30 en las vigencias 2009-2010, a 47 hallazgos administrativos en la vigencia 2011 los cuales se incrementaron en un 57%, y de la vigencia 2011 a 2012 un aumento del 29%, donde el mayor número se registran en líneas de contratación y financiera, presentándose las mayores irregularidades por el desconocimiento de los principios que regulan la contratación estatal y la función administrativa, vulneración a principios de la contratación estatal, incumplimiento al reglamento interno de cartera, inoperatividad del comité técnico de Saneamiento y Vulneración al principio de revelación.

El indicador de recurrencia de esta entidad, arrojo un 35% en las vigencias de 2010-2012, donde de 40 generalidades encontradas, 14 de ellas fueron recurrentes.

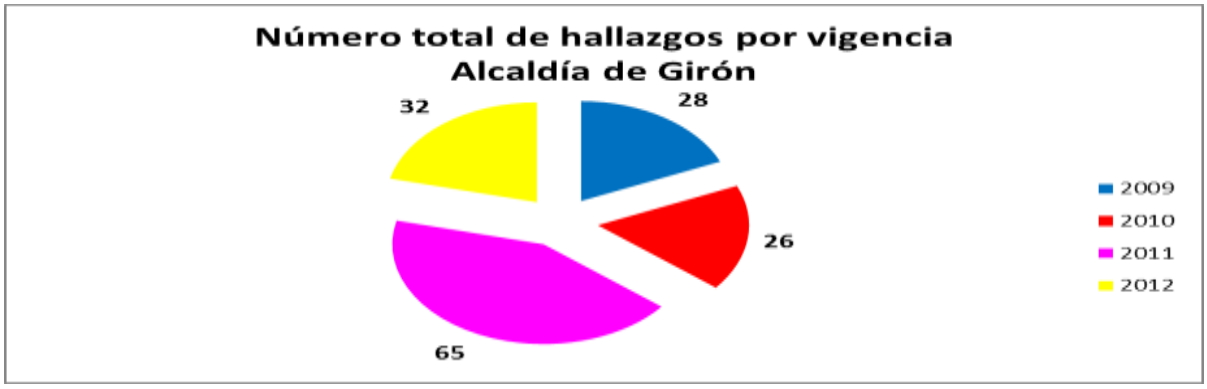
El escenario donde está ubicado el Hospital Universitario de Santander producto del resultado del análisis de efectividad y recurrencia de las auditorías de las vigencias de 2009 al 2012 es el número tres "Resultado Regular", correspondiente a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia bajo.

6.4.1.4. Alcaldía de Girón: **"**Entidad territorial del orden municipal que presta los servicios señalados en el artículo 311 Constitucional, artículos 3, 4 y 5 de la ley 136 de 1994, artículo 10 del Decreto 1333 de 1986, ley 715 de 2001, artículo 2 ley 60 de 1993, artículo1 literal a ley 80 de 1993, artículo 65 ley 99 de 1993, artículo 19 ley 375 de 1997, artículos 7 y 8 ley 387 de 1997, artículos 1,5,7,8,9,12,13,14,15,17,19,36 y 104 de la ley 388 de 1997, ley 580 de 2000, artículos 6 y 17 ley 670 del 2001, ley 720 del 2001, ley 902 del 2002 y demás normas concordantes"[21]

[21] http://www.giron-santander.gov.co/quienes_somos.shtml

Recopilada la información de la Alcaldía de Girón pertinente a las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander en la vigencias 2009 al 2012, se evidencia lo siguiente:

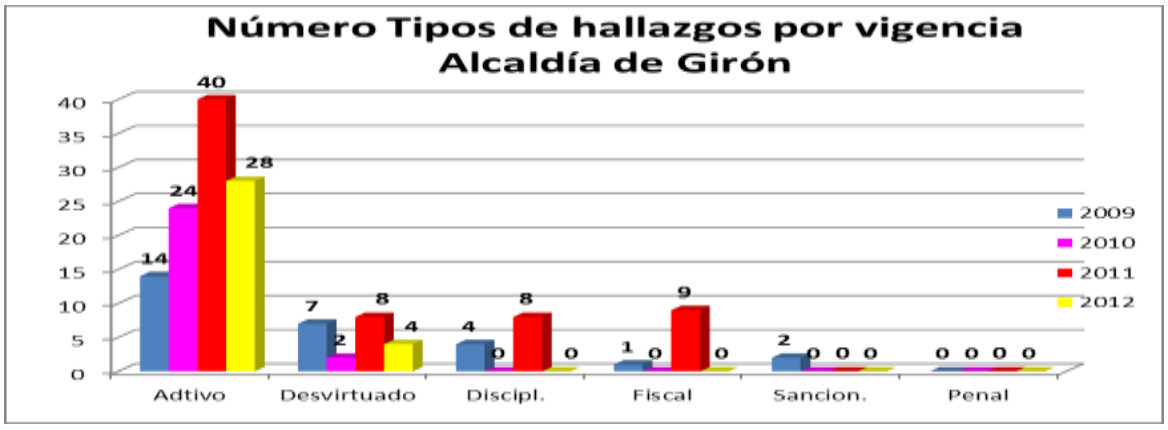
Grafica 18. . Número total de hallazgos Alcaldía de Girón 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

El número total de hallazgos identificados en las cuatro vigencias analizadas es de 151, donde la mayor participación se identificó en la vigencia 2011 con un total de 65 hallazgos, 32 hallazgos en la vigencia 2012, 28 hallazgos en la vigencia 2009 y 26 hallazgos en la vigencia 2010, aumentando de la vigencia 2009 al 2012 en un 14%

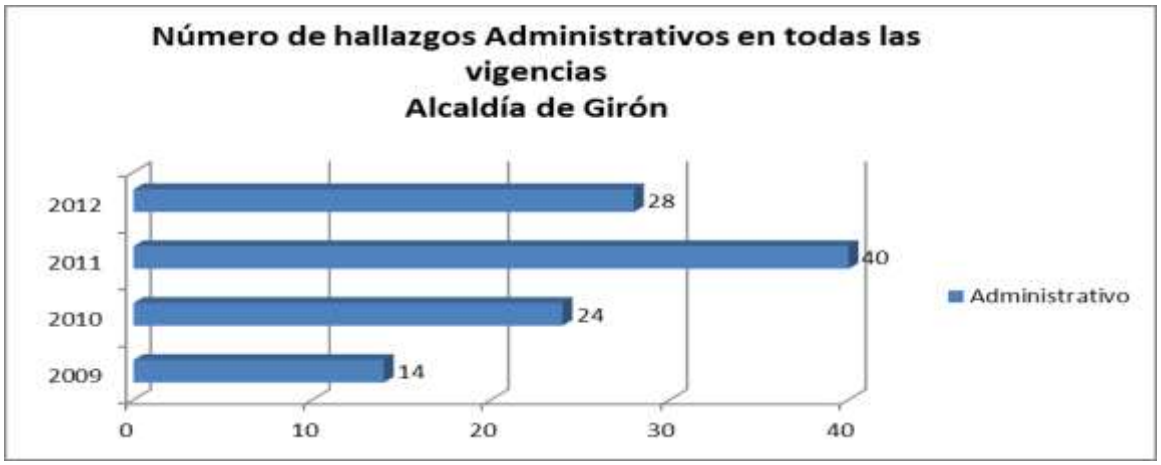
Grafica 19. Número tipos de hallazgos Alcaldía de Girón 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

El hallazgo que más se refleja en la Alcaldía de Girón en los cuatro años evaluados (2009-2012) es el administrativo, el cual ha tenido variaciones, en el año 2009 fueron 14 hallazgos, aumentando en el 2010 a 24 hallazgos con una variación porcentual del 71%, en el 2011 se incrementaron a 40 hallazgos aumentando en un 67% y en el año 2012 disminuyo a 28 hallazgos con variación porcentual del 30%.

Grafica 20. Número de hallazgos administrativos Alcaldía de Girón 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

Las falencias que más registraron en los informes de auditoría (2009-2012) en el municipio de Girón, generando los hallazgos administrativos fueron las deficiencias en fuentes de información (9) encontrándose que la entidad auditada en las vigencias 2009, 2011 y 2012 no rindió toda la información correspondiente al Sistema Integral de Auditorías SIA; deficiencias en los mecanismos de evaluación del sistema de control interno (9), especialmente en las debilidades en el sistema de control interno contable, siendo relevante esta causa en todos los años, tipificándose por los grupos auditores como hallazgo administrativo; así mismo, en el área financiera y presupuestal prevalecen los hallazgos relacionados con el Incumplimiento a las disposiciones legales en materia presupuestal (7) en las vigencias 2009, 2010 y 2011; Incumplimiento al Reglamento Interno de Cartera

(7) reflejado en las vigencias 2010, 2011 y 2012 principalmente por el cobro de cartera.

Grafica 21. Número de hallazgos desvirtuados Alcaldía de Girón 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

Los hallazgos desvirtuados representan el 14% del total de los hallazgos durante las cuatro vigencias seleccionadas, siendo el segundo porcentaje después de los hallazgos administrativos los cuales equivalen al 70%.

Grafica 22. Número de hallazgos disciplinarios Alcaldía de Girón 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

El total de hallazgos disciplinarios fue de 12, presentándose según los informes definitivos cuatro (4) en la vigencia 2009 y ocho (8) en la vigencia 2012 respectivamente. Las deficiencias en las labores de supervisión se repiten en las dos vigencias mencionadas anteriormente (3), lo que equivale al 25% del total de los hallazgos disciplinarios. Las otras causas en las que más reincidieron fueron el incumplimiento a disposiciones legales en materia presupuestal y el incumplimiento al reglamento interno de cartera.

Grafica 23. Número de hallazgos sancionatorios Alcaldía de Girón 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

El total de los hallazgos sancionatorios en las vigencias evaluadas fueron dos (2), encontrados en la vigencia de 2009 debido a la Ausencia de mecanismos de control y seguimiento (1) y las Deficiencias en fuentes de información (1). Llama la atención que las mismas causas fueron registradas en las vigencias siguientes, tipicandosen como hallazgos administrativos.

Tabla 17. Valor de hallazgos fiscales. Auditorías Alcaldía de Girón 2009-2012

	2009		2010		2011		2012	
Hallazgos	N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor
Fiscales	1	1,114,868	0	0	9	136,366,996	0	0

Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

De la vigencia 2009 al 2012 se configuraron diez (10) hallazgos de tipo fiscal por un total de ciento treinta y siete millones cuatrocientos ochenta y un mil ochocientos sesenta y cuatro pesos ($137,481,864), de los cuales uno (1) se presentó en la vigencia fiscal de 2009 por un valor de millon ciento catorce mil ochocientos sesenta y ocho pesos ($1.114.868), y en la vigencia de 2011 se presentaron nueve (9) hallazgos por un valor total de ciento treinta y seis millones trecientos sesenta y seis mil novecientos noventa y seis pesos ($136.366.996), los cuales los mas representativos fueron por las deficiencias en la planeación contractual cuarenta y nueve millones seiscientos mil pesos ($49.600.000), y por el incumplimiento al reglamento interno de cartera por un valor total de cuarenta y dos millones ciento setenta y tres mil trecientos ochenta y cuatro pesos ($42.173.384).

Hallazgos de tipo penal no se presentaron en las cuatro vigencias (2009-2012) auditadas por la Contraloría General de Santander.

Tabla 18. Número de hallazgos en las líneas auditadas Alcaldía de Girón 2009-2012

Líneas	2009	2010	2011	2012	Total
Ambiental	0	0	4	1	5
Contratación	6	2	13	9	30
Control Interno	6	2	6	2	16
Financiera	3	7	14	10	34
Plan de Acción	0	1	0	0	1
Plan de Desarrollo	0	1	0	1	2
Presupuestal	6	11	2	5	24
Quejas	0	0	5	0	5
Secretaría de Transito	0	0	16	0	16

Fuente: Informes definitivos de auditorías Alcaldía de Girón

El total de las líneas auditadas en las cuatro vigencias (2009-2012) fueron once (11) donde el mayor número de hallazgos se concentran en la línea financiera con un total de 34 hallazgos, el 91% de ellos son de tipo administrativos, 6% de tipo disciplinario y el 3% de tipo fiscal, seguido por la línea de contratación para un total de 30 hallazgos, representados en el 70% administrativos, 17% disciplinarios, 10% desvirtuados y 3% fiscales, y en tercer lugar para la línea presupuestal con un total de 24 hallazgos de los cuales el 88% son administrativos, 8% disciplinarios y 4% de tipo fiscal.

6.4.1.4.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Alcaldía de Girón, vigencias 2009-2012.

Tabla 19. Indicadores de efectividad Auditoría Alcaldía de Girón 2009-2012

Indicadores de efectividad Auditoría Alcaldía de Girón 2009-2012						
Vigencias	Administrativo	Desvirtuado	Disciplinario	Fiscal	Penal	Sancionatorio
2009-2010	-71%	71%	100%	100%	0%	100%
2010-2011	-67%	-300%	0%	0%	0%	0%
2011-2012	30%	50%	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Para la vigencia 2009-2010 en la Alcaldía de Girón, su indicador de efectividad fué del -71% pasando de 14 hallazgos en el 2009 a 24 hallazgos en el 2010, arrojando **inefectividad** en el proceso auditor, evidenciándose un aumento de hallazgos en líneas como financiera y presupuestal. Igualmente, sucedió en los resultados de las auditorías de 2010-2011, donde en la vigencia 2011 aumento en un 186% comparada con la vigencia 2009 y un 67% comparada con la vigencia 2010, registrando recurrencias en esas tres vigencias, como las deficiencias en los mecanismos de evaluación del sistema de control interno e inoperatividad del comité técnico de saneamiento.

Para la vigencias 2011 a 2012, arrojo como resultado **efectivo**, con un resultado de 30%, pasando de 40 hallazgos administrativos en el 2011 a 28 hallazgos administrativos en el 2012, registrándose menos hallazgos en líneas como contratación, financiera y control interno. Sin embargo líneas como contratación y presupuestal aumentaron comparados con la vigencia anterior.

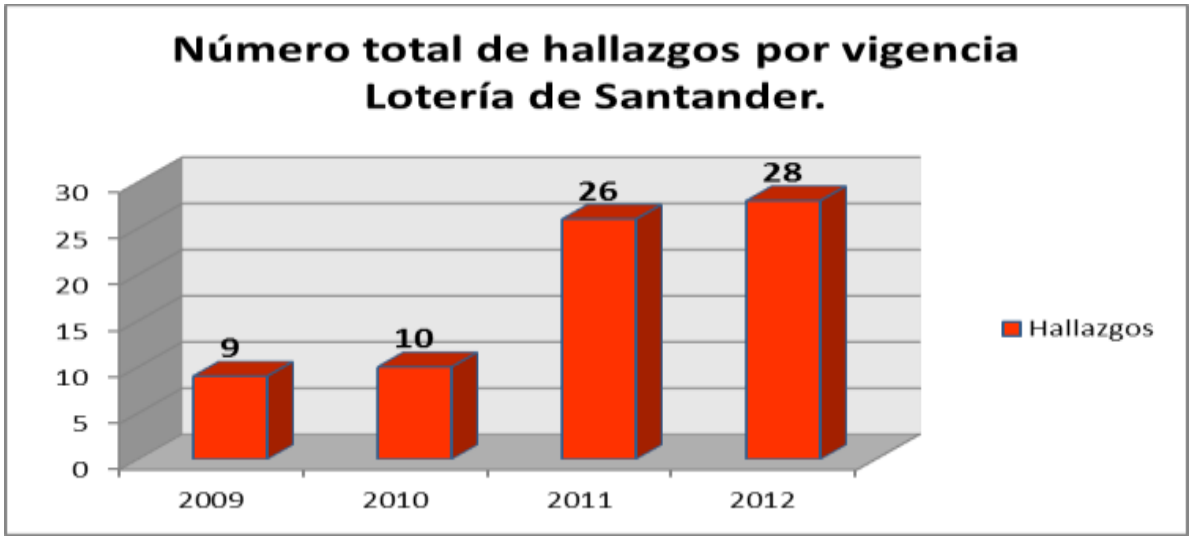
El indicador de recurrencia de esta entidad, arrojo un 20% en las vigencias de 2010-2012, donde de 45 generalidades encontradas, 09 de ellas fueron recurrentes.

El escenario donde está ubicada la Alcaldía de Girón producto del resultado del análisis de efectividad y recurrencia de las auditorías de las vigencias de 2009 al 2012 es el número tres “Resultado Regular”, correspondiente a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia bajo.

6.4.1.5. Lotería de Santander: Creada 4 de mayo de 1920 mediante ordenanza N°76. “En atención a lineamientos de carácter normativo, la Asamblea Departamental, mediante Decreto Ordenanza No. 0193 de 2001 transformó el establecimiento público denominado Beneficencia de Santander en una empresa

Industrial y Comercial de Estado del orden Departamental con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio"[22]

Grafica 24. . Número total de hallazgos Lotería de Santander 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

El número total de hallazgos de las vigencias analizadas en el presente trabajo fue de 73, donde se evidencia que año a año tuvo un aumento de hallazgos, incrementando de la vigencia 2009 a la 2010 en 1 hallazgo, es decir el 11% , de la vigencia 2010 a la 2011 en 16 hallazgos con un 160%, de la vigencia 2011 a la 2012 en 2 hallazgos con 8%.

[22] Lotería de Santander. Confianza y responsabilidad social. Consultado el 22 de septiembre de 2014. Disponible en: http://www.loteriasantander.gov.co/solidez_confianza_y_responsabilidad_social/index.php/en/widgetkit

Grafica 25. Número tipo de hallazgos Lotería de Santander 2009-2012

	Adtvo	Desvirt	Discipl.	Fiscal	Sancion.	Penal
2009	6	3	0	0	0	0
2010	5	5	0	0	0	0
2011	22	1	2	1	0	0
2012	22	5	0	0	1	0

Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

De los 73 hallazgos reflejados en las auditorías estudiadas, el tipo de hallazgo que mas representación del total de los mismos son los administrativos, con un total de 55 hallazgos, representando el 75%, seguido por los desvirtuados para un total de 14 hallazgos, representando un 19% del total, en tercer lugar los hallazgos de tipo fiscal y sancionatorio con 1 hallazgo representando cada uno 1% del total de todos los hallazgos. Los hallazgos de tipo penal no fueron identificados en este entidad durante las cuatro vigencias (2009-2012).

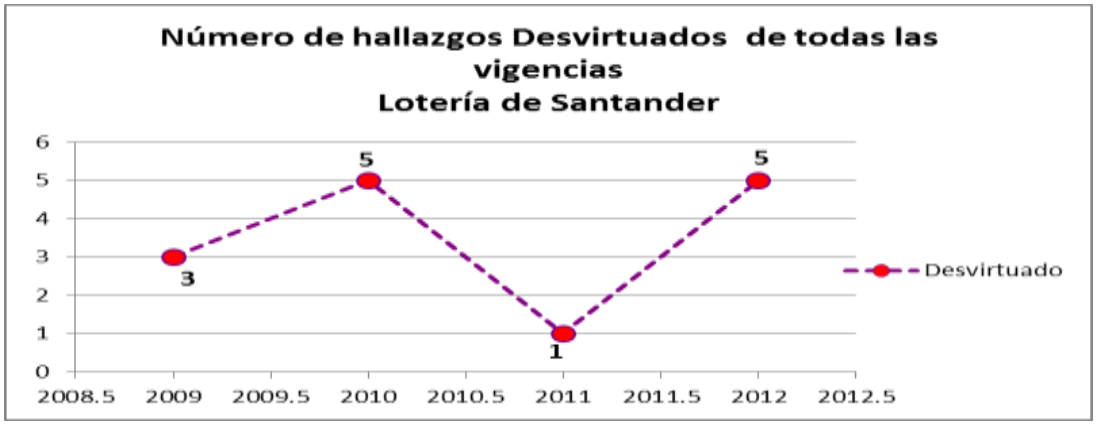
Grafica 26. Número de hallazgos Administrativos Lotería de Santander 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

En las vigencias 2009 a 2012 se presentaron diferencias en el total de los hallazgos, donde de 2009 a 2010 disminuyeron los hallazgos en un 16%, de 2010 a 2011 aumentaron en un 340%, y de la vigencia 2011 a 2012 reflejaron el mismo número de falencias.

Las deficiencias mas encontradas en el 2009 fueron por incumplimiento al reglamento interno de cartera (2) e inoperatividad del comité técnico de saneamiento (2). Estas dos deficiencias se siguieron presentando, el incumplimiento al reglamento interno de cartera se refleja en las vigencias 2011 y 2012. En la vigencia 2010 la deficiencia mas encontrada fue por desconocimiento del regimen de contratación estatal (2), hallandose en la vigencia 2011 tambien. De las vigencias 2011 y 2012 los hallazgos que se repitieron fue por deficiencias en fuentes de información, deficiencias en las labores de supervisión, falta de planeación en la gestión de compras, incumplimiento a la ley general de archivos e incumplimiento al reglamento interno de cartera.

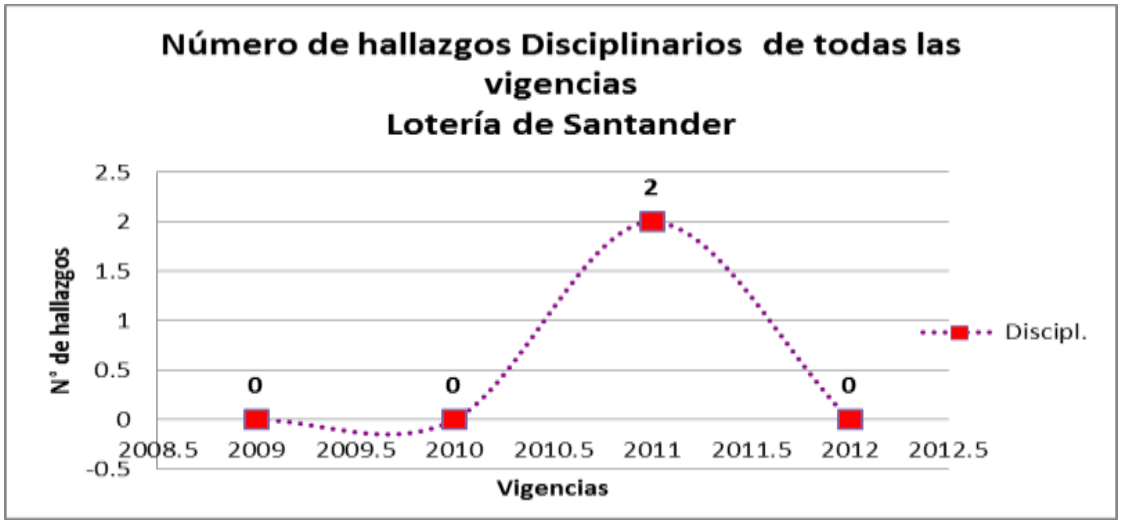
Grafica 27. Número de hallazgos desvirtuados Lotería de Santander 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

Los hallazgos desvirtuados representan un porcentaje representativo del 19% total de los hallazgos reflejados en las vigencias estudiadas.

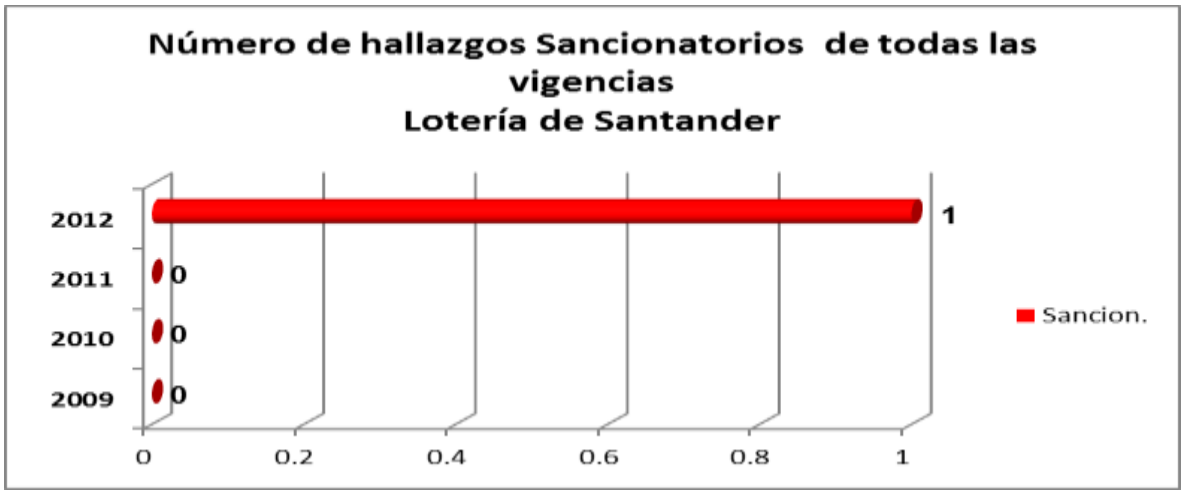
Grafica 28. Número de hallazgos disciplinarios Lotería de Santander 2009-2012



Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

En las vigencias 2012 se presentaron dos (2) hallazgos de tipo disciplinarios por deficiencias en la planeación contractual (1) y deficiencias en las labores de supervisión (1). Durante las vigencias 2009, 2010 y 2012 no se presentaron hallazgos disciplinarios.

Grafica 29. Número de hallazgos sancionatorios Lotería de Santander



Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

Se presentó un (1) hallazgo sancionatorio por el incumplimiento a metas plan de mejoramiento, reflejado en la vigencia 2012.

Grafica 30. Número de hallazgos fiscales Lotería de Santander 2009-2012

Fuente: Informes definitivos de auditorías Lotería de Santander.

El número total de hallazgos fiscales registrados en las vigencias estudiadas fue de uno (1) por un valor de $4.850.000 encontrado en el 2011, debido a las deficiencias en las labores de supervisión, sin embargo este hallazgo se volvió a registrar en el 2012 como administrativo.

6.4.1.5.1 Medición de la efectividad de las auditorías realizadas a la Lotería de Santander, vigencias 2009-2012.

Tabla 20. Indicadores de efectividad Auditoría Lotería de Santander 2009-2012

Indicadores de efectividad Auditoría Lotería de Santander 2009-2012						
Vigencias	**Administrativo**	**Desvirtuado**	**Disciplinario**	**Fiscal**	**Penal**	**Sancionatorio.**
2009-2010	17%	-67%	0%	0%	0%	0%
2010-2011	-340%	80%	0%	0%	0%	0%
2011-2012	0%	-400%	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

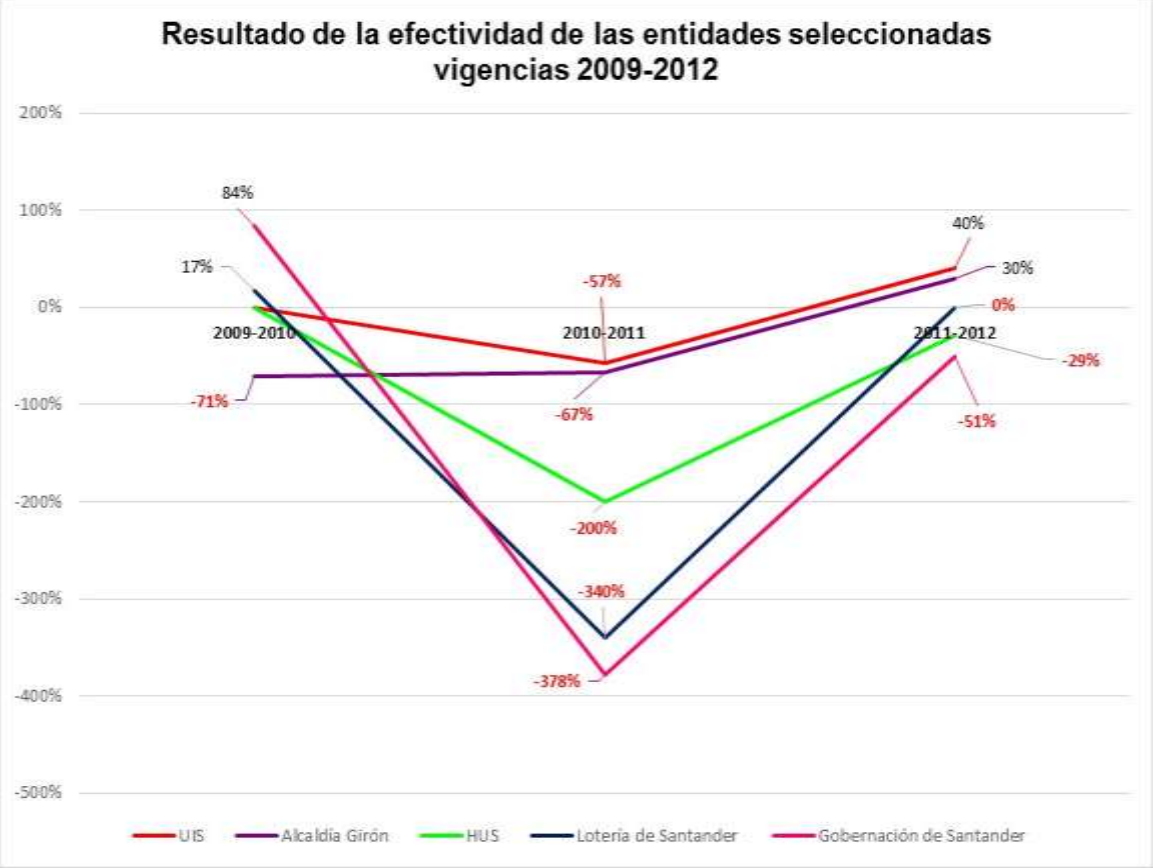
El resultado arrojado de las vigencias 2009 al 2010 fue **efectivo**, con un resultado de 17%, pasando de 06 hallazgos administrativos en el 2009 a 05 hallazgos administrativos en el 2010, registrándose menos hallazgos en la línea financiera pasando de 6 a 1 hallazgo.

El resultado de las vigencias 2010 – 2011 y 2011 – 2012 fue inefectivo, donde en el 2010 paso de 5 hallazgos administrativos a 22 hallazgos administrativos en la vigencia 2011, igualmente, sucedió en las vigencias 2011-2012, al permanecer con la misma cantidad de hallazgos en estas dos vigencias.

El indicador de recurrencia de esta entidad, arrojo un 14,29% en las vigencias de 2010-2012, donde de 35 generalidades encontradas, 5 de ellas fueron recurrentes.

El escenario donde está ubicada la Lotería de Santander producto del resultado del análisis de efectividad y recurrencia de las auditorías de las vigencias de 2009 al 2012 es el número tres “Resultado Regular”, correspondiente a un resultado inefectivo y un grado de recurrencia bajo.

Grafica 311. Resultado de la efectividad entidades seleccionadas 2009-2012.



Según los resultados de la medición de la efectividad de las entidades seleccionadas como muestra en este trabajo, es desfavorable, debido a que registra valores negativos, indicando su inefectividad producto del aumento de sus hallazgos año tras año. Los anteriores resultados demuestran que existe una necesidad, de ahí la importancia de plantear la metodología diseñada con el fin de subsanar la causa que generó el hallazgo identificado por el equipo auditor, evitando que el mismo sea recurrente.

6.4.2 Ventajas y desventajas de la metodología propuesta, en el marco de la efectividad en el cierre de la causa raíz de los hallazgos.

VENTAJAS

- ✓ La metodología planteada sirve para mejorar la calidad en la planeación estratégica del proceso auditor, en la asignación y planeación de la auditoría, y seguimiento de los planes de mejoramiento. En la planeación estratégica del proceso auditor porque permite identificar las entidades o sujetos de control más efectivas e inefectivas, priorizando éstas últimas en el Plan General de Auditorías; en la asignación y planeación estratégica del proceso auditor permitiendo al equipo auditor, conocer el grado de recurrencia de las generalidades identificadas, y las donde se están efectuando; en el seguimiento de los planes de mejoramiento, permitiendo al ente de control tener de una manera más clara y amplia los resultados de los compromisos por parte del ente auditado a corregir.

- ✓ Ayuda a combatir las malas prácticas, en primer lugar porque le permite al equipo auditor identificar el número de hallazgos, su recurrencia, generalidad y dependencia donde este ocurrió, con el fin de tomar medidas para que el ente auditado no reincida, y por otra parte, a través de la metodología exige al equipo auditor, realizar un pronunciamiento de los hallazgos encontrados en las vigencias anteriores.

- ✓ Ayuda en el conocimiento de la entidad a auditar en un menor tiempo.

- ✓ Política cero papel, la cual promueve aspectos como la eficiencia, productividad, reducción de costos, de tiempo y espacios de almacenamiento, así como el cuidado y protección del medio ambiente. Se logra reemplazando los trámites y actividades del proceso auditor que realiza la CGS los cuales

son registrados en documentos soportados en papel, por una estrategia en una eficiente gestión documental a través de herramientas existentes tales como el correo electrónico, red interna, página web, gestión transparente, tal y como se menciona en las etapas del proceso auditor.

DESVENTAJAS

- ✓ El equipo auditor no se puede basar solo en los hallazgos reflejados en la metodología para la verificación de las actividades a auditar, teniendo en cuenta que en auditorías realizadas con anterioridad quedaron temas por evaluar, por cuanto el control fiscal ejercido es posterior y selectivo.

- ✓ Resistencia al cambio organizacional por el uso de tecnología.

6.4.3 Parámetros de optimización y mejora de la metodología probada, de conformidad al tipo de entidad auditada y un análisis de riesgo integral.

En la medida en que la Contraloría General de Santander adopte e implemente la metodología planteada en este trabajo, encontrará vacíos los cuales deben ser subsanados en otro estudio puesto que las falencias detectadas en el desarrollo de éste trabajo fueron corregidas, lo cual garantiza que la metodología entregada es totalmente aplicable y funcional, toda vez que arroja resultados basados en la efectividad.

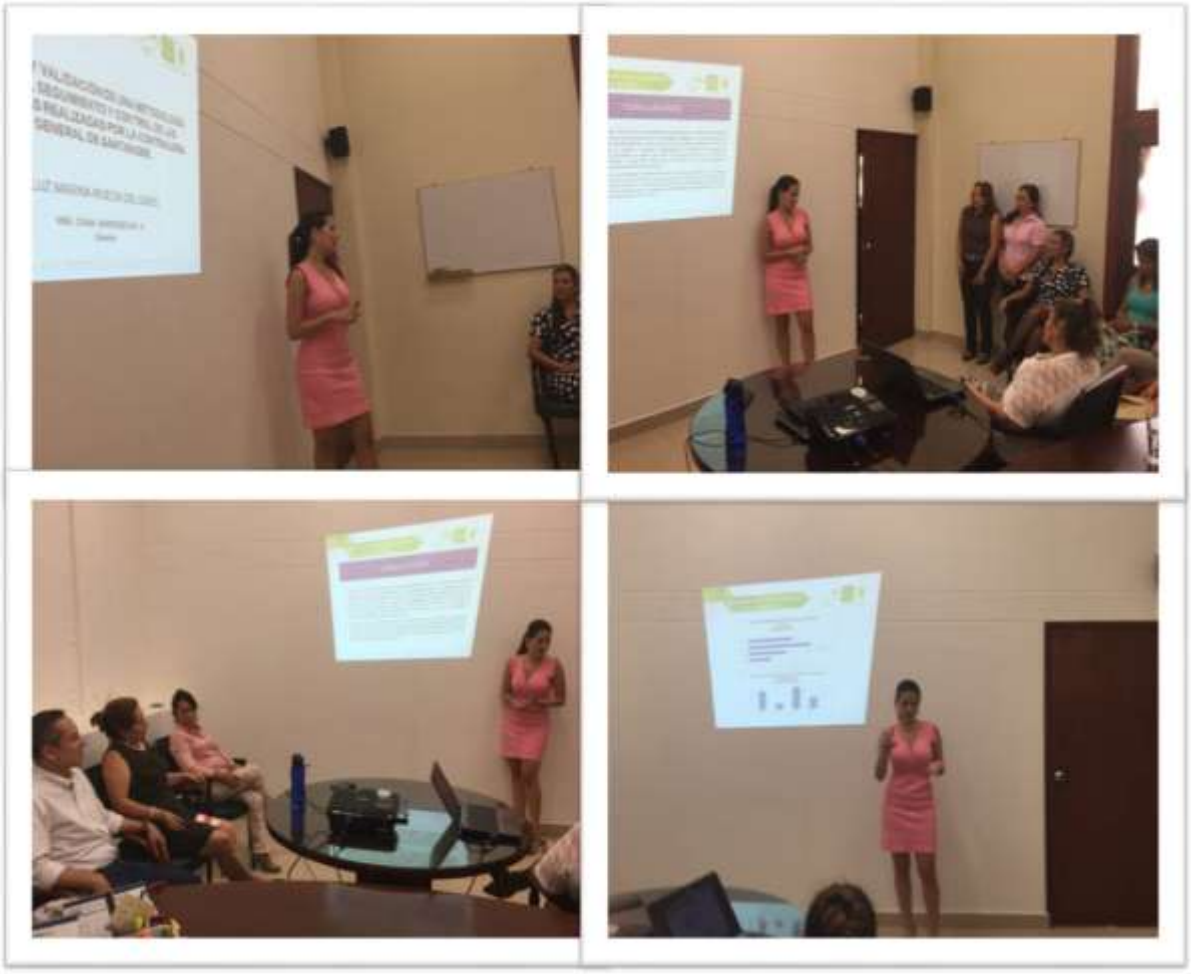
No obstante desde la experiencia en la aplicación e implementación de esta metodología, se plantea en la Contraloría General de Santander, desarrollar en el corto tiempo, la aplicación de la misma en un módulo de análisis de auditoría, el cual se desarrollará basado en la estructura de la base de datos del sistema

Gestión, para lo cual éste órgano de control deberá disponer de los recursos necesarios para la adquisición y puesta en marcha de esta mejora.

6.4.4 Socialización de la metodología

Ante Directivos y funcionarios de Control Fiscal de la Contraloría General de Santander, se realizó una exposición del proyecto “CREACIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER”, proponiéndoles su implementación al interior del ente de Control, la cual fue recibida con beneplácito por parte de cada uno de ellos, y resaltaron no solo la importancia, sino la urgencia de la puesta en marcha del mismo. Dentro de las personas que estuvieron en la socialización el Contralor General de Santander (D), la Subcontralora Delegada para el Control fiscal, una coordinadora de Nodo y un equipo de siete funcionarios auditores de Control Fiscal, para lo cual anexo registró fotográfico.

Figura 14. Imágenes de socialización



Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Al realizar la revisión del proceso de seguimiento efectuado por la Contraloría General de Santander a los planes de mejoramiento de las entidades auditadas, se puede decir, que el ente control presenta falencias, puesto que en el 2014 surgió la resolución N° 309 “por medio de la cual se modifica y actualiza la metodología con respecto a los planes de mejoramiento que presentan los sujetos de control y/o punto de control, a la Contraloría General de Santander”, donde esta refleja que a la fecha no ha sido socializada e implementada, presentando también deficiencias.

De las visitas realizadas a las dos entidades, Contraloría General de Antioquia, pionera en el país en temas de control fiscal, e ICONTEC por ser considerada como modelo en lo relacionado en procesos y procedimientos, se observó que ninguna de las dos entidades posee o implementa metodologías o herramientas que sirvan para medir la efectividad del proceso auditor, sin embargo, en éste proyecto se implementaron procesos de la Contraloría General de Antioquia para mejoras de los procesos actuales de la Contraloría General de Santander.

Revisada las etapas del proceso auditor que lleva a cabo la Contraloría General de Santander, en éste proyecto se efectuó mejoras en las mismas, diseñando una metodología que permite medir la efectividad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander a sus entes de control, como también cambios que permite perfeccionar el proceso auditor para obtener mejores resultados y ayudar a combatir las malas prácticas en el manejo de los recursos públicos.

Escogidas las cinco (5) entidades de los diferentes sectores (educativo, salud, del orden departamental, del orden municipal e instituciones descentralizadas), a saber, Gobernación de Santander, Hospital Universitario de Santander,

Universidad Industrial de Santander, Lotería de Santander y Alcaldía de Girón, se analizó toda la información recopilada de sus informes definitivos producto de las auditorías realizadas por la Contraloría General de Santander, de las vigencias 2009-2012, donde se evidenció:

a) Que se refleja un mismo hallazgo tipificado de manera diferente debido a la carencia de unidad de criterio por parte de los funcionarios de la Contraloría General de Santander que realizan auditorías, situación que limita la tabulación y análisis de los mismos. Frente a ello, se plantea en la metodología diseñada la adopción de un lenguaje unificado que permita la parametrización de los hallazgos, para lo cual se hace necesario que la alta dirección incluya en el programa de formación y capacitación esta temática (uso de lenguaje unificado).

b) Muchos de los hallazgos carecen de claridad, impidiendo el entendimiento del lector, obstaculizando que el mismo se pueda configurar.

c) En las especificaciones de los hallazgos, se evidencia que se tipifican hallazgos administrativos por el incumplimiento de normas, sin embargo no se les da alcance disciplinario según el código único disciplinario ley 734 de 2002. Art. 34, un ejemplo está en el informe definitivo de la UIS, hallazgos 22, 25 y 30 de las vigencias 2009 – 2010.

d) Incumplimiento a los planes de mejoramiento por parte del ente auditado, sin que la Contraloría General de Santander adopte las acciones correctivas necesarias para evitar su reiteración, por la ausencia de una metodología que permita el control oportuno y eficiente de las acciones propuestas y ejecutadas por los sujetos de control para subsanar las deficiencias detectadas en cada uno de los procesos y procedimientos auditados. Con la metodología desarrollada y planteada en este trabajo, la cual consiste en una herramienta

sistemática, se facilita la identificación, visualización y seguimiento a los diversos hallazgos y su recurrencia.

e) Se presentan las mismas falencias en las cuatro vigencias estudiadas, dándose el mismo alcance de hallazgo administrativo, lo que denota que no existe un verdadero control y seguimiento a los resultados obtenidos en un proceso auditor.

f) Cuando se realiza una auditoría en una vigencia específica, el equipo auditor no tiene en cuenta los resultados de los informes definitivos de las vigencias anteriores, con el fin de conocer las falencias que la entidad auditada viene presentando y reiterando.

g) Se presentan en todas las entidades un gran porcentaje de hallazgos desvirtuados, por la ausencia de mesas de trabajo entre el grupo auditor de la Contraloría General de Santander y la entidad auditada, lo cual conlleva a un desgaste administrativo para las partes, lo que demanda la generación de espacios adecuados para discutir las observaciones las cuales pueden constituirsen en hallazgos, previa a la elaboración del informe definitivo.

h) Al revisar los resultados que genera la aplicación del indicador del índice de efectividad de las entidades estudiadas, se puede decir, que en la mayoría de las vigencias auditadas se refleja como resultado inefectividad, debido a que año tras año el número de sus hallazgos aumentan, encontrándose también recurrencia en alguno de éstos, situación que será controlada con la aplicación de esta nueva herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, Robert (1998)."El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.

Armijo, M, Bonnefoy J.C. Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Contraloría. Guía auditoría final. Versión pdf. Consultado el 18 de septiembre de 2014. Disponible en: http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136 /54015046/guia_auditoría_final_version_CD.pdf/e58a51bc-4c95-4c87-a9ca-1605c2f5325d

Fred R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión Febrero-1990

Informes de auditoría de las entidades sujeto de Control de la Contraloría Departamental de Santander. 2009-2013.

Manuales y procedimientos de la Contraloría Departamental de Santander. 2013. Consultado el 12 de septiembre de 2014. Disponible en: www.contraloriasantander.gov.co/

Moore, H Mark [1998] Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Ed. Paidós Ibérica, SA. Barcelona y Ed. Paidós, SAICF, Buenos Aires.

Navajo, P (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Narcea Ediciones, Madrid.

Nelson Shack. Avanzando hacia un Presupuesto Orientado a Resultados. Revista Gestión Pública N° 4. Nov. 2007. www.idl.org.pe/educa/PIR/shack.pdf

Normas de auditoría gubernamental. Oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos (GAO) Junio 2003.

Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Curso Índices de Gestión”

Rincón Bermúdez, Rafael David. Los indicadores de Gestión Organizacional. Artículo, Una Guía para su definición.

ANEXO

ANEXO A. ENCUESTA

ENCUESTA DE SERVICIO Y SANTISFACCION CLIENTE

Contraloría General DE SANTANDER

SANTISFACCION GENERAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO AUDITOR

CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER

NOMBRE DEL SUJETO DE CONTROL

FECHA TRABAJO DE CAMPO AUDITORÍA

AREA O PROCESO AUDITADO

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño del equipo auditor de la CGS, le agradecemos contestar las siguientes preguntas, seleccionando la opción que considere más conveniente.

ASPECTO A EVALUAR	BUENO	REGULAR	MALO
Valore su satisfacción general con el servicio obtenido por los auditores de la CGS			
¿Durante el desarrollo de la auditoría considera que las preguntas fueron objetivas, claras y precisas?			
¿El auditor es diplomático, cuidadoso y da tiempo para contestar y soportar las preguntas?			
¿Cómo calificaría la revisión y verificación de los documentos antes y durante la auditoría por parte del auditor?			
¿La información contenida en los informes es clara y precisa?			
¿La información que le proporciona la CGS es suficiente para estar preparados para la auditoría			
Su opinión acerca de la CGS es			
¿La actitud del auditor frente al proceso auditado es positiva?			
¿La disponibilidad de los auditores es?			

Firma del encuestado	

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

Bueno	**80**
Regular	**60**
Malo	**40**

ESCALA DE DESMPEÑO PARA AUDITOR CALIFICADO

RANGO	NIVEL
DE 1 A 40 PUNTOS	DESEMPEÑO MEJORABLE, CON CLARAS DEFICIENCIAS
DE 41 A 60 PUNTOS	DESEMPEÑO REGULAR, CON PEQUEÑAS DEFICIENCIAS
DE 61 A 80 PUNTOS	DESEMPEÑO BUENO, CON UNA ACTITUD POSITIVA Y ASERTIVA