



Oficina de control interno

Fredy Sanmiguel Guzman
Diego Sandoval Gonzalez
Jairo Sandoval Moncayo
Santiago Suarez Gregori
Edgar Suarez Parada
Álvaro Tamayo Hoyos
Humberto Tascón Cárdenas

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

2004

9187

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CURSO DE ESTADO MAYOR 2004



Materia

OFICINA DE CONTROL INTERNO

Alumnos

- MY. SANMIGUEL GUZMAN FREDY
- MY. SANDOVAL GONZALEZ DIEGO
- MY. SANDOVAL MONCAYO JAIRO
- MY. SUAREZ GREGORI SANTIAGO
- MY. SUAREZ PARADA EDGAR
- MY. TAMAYO HOYOS ALVARO
- MY. TASCÓN CARDENAS HUMBERTO

CURSO CEM "D"

Doctor GUILLERMO MONSALVE

Bogotá D.C., 30 de Marzo de 2004

*Rede Teórica Identifica bh
del Grupo My. Sandoval Ballesteros
No concuerda ple de pignus para
comprobar fuente
Trabaja en el Marco Teórico
Pontificia, fu vaicno ...*

*90
0.5
0.5*

TABLA DE CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- MARCO TEORICO Y MARCO LEGAL
- 1. ESQUEMA ORGANIZACIONAL Y PERFIL MIEMBROS OFICINA COI.
- 2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA
 - 2.1 MISIÓN
 - 2.2 VISIÓN
 - 2.3 PRINCIPIOS
 - 2.4 VALORES
- 3. POLÍTICAS GENERALES
- 4. PROCESO DE PLANEACIÓN
 - PROCESO DE AUTOANÁLISIS
 - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL
 - PLANEACIÓN DOFA
 - ANÁLISIS DOFA – MAPA DE RIESGOS
- 5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
- 6. INDICADORES
- 7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO
- 8. MANUAL DE FUNCIONES
- 9. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS
- 10. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
- 11. OBJETIVOS
- 12. GESTIÓN PÚBLICA, EL CONTROL-INFORMES
- 13. EL CONTROL EN LAS FFMM
- 14. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS FFMM
- 15. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO
- 16. OPERACIONES DEL NUEVO SISTEMA DE CONTROL INTERNO – PRUEBAS DE AUDITORIA
- 17. DESMONTE DEL CONTROL PREVIO Y PERCEPTIVO
- 18. RELACION CON ENTES EXTERNOS
- 19. CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

Abordando los cambios en los esquemas y la forma de desarrollar el control en Colombia se han experimentado a lo largo de su historia varias fases, ubicándonos puntualmente a partir de nuestra Constitución de 1991, se plantea y proyecta la necesidad de perfeccionamiento de nuestras organizaciones a partir del control posterior selectivo, dejando a un lado el desarrollo de prácticas compartidas y participativas de los procesos administrativos. Dentro de este mismo marco se reglamenta a partir del año 1993 el desarrollo del control interno en las entidades y organismos del Estado, mediante la ley 87, la cual algunos responsables, gerentes o directores de algunas entidades públicas no asumieron su responsabilidad, importancia y beneficio de la existencia de un nuevo control mejor estructurado; en mayor o menor grado se fortalece el desarrollo del control a partir de esa fecha, para lo cual había que iniciar una labor de perfeccionamiento y significación para poder garantizar la implementación. Es aquí donde las normas muestran un conjunto de elementos que dan cobertura a todo el contexto de una Organización.

Conociendo puntualmente el sentido o fin del desarrollo del control interno, se inicia por parte de esta oficina evaluadora la definición y actualización permanente de no sólo un sistema de control sino también de la forma como se ha de compenetrar este en el resto de la organización, labor dentro la cual la oficina será orientadora de los diferentes esquemas, mostrando un manual claro, actualizado y con el contenido optimo para que sirva al resto de áreas.

La administración pública es el conjunto de organizaciones y de personas que ejecutan las decisiones del gobierno o las normas legales planeando, organizando, controlando, dirigiendo, informando, asesorando y presupuestando, con el objeto de cumplir los fines asignados por el estado a las entidades y aplicando los principios de eficiencia, eficacia

y economía, es decir, mediante la óptima y racional utilización de los recursos (humanos - físicos - financieros), la ciencia y la tecnología estableciendo un medio ambiente interno y externo favorable.

La tarea de simplificar los procedimientos debe empezar por una mejor distribución de funciones entre los diferentes niveles de la entidad. Una verdadera política de racionalización debe incluir instrumentos de cambio mejoramiento, desconcentración de tareas y descentralización administrativa, entendida como una transferencia a otros niveles de la entidad de actividades que anteriormente se ejecutaban en las dependencias centrales de la misma. Estas medidas conducirán a que sobre los administradores de la entidad recaiga una mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas para el logro de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, una política de racionalización debe partir desde el interior de la entidad, incluyendo medidas, tales como determinación de funciones claras en los cargos, calificación del personal, elaboración de políticas organizacionales especificando claramente las metas y objetivos de la entidad.

Cualquier estudio o intento de racionalización administrativa ha de tener en cuenta aquellos aspectos básicos que, en su conjunto, dan integridad a una organización. Tales estudios o intentos pueden referirse al análisis de los métodos y la estructura orgánica; pero cualquiera que sea su objeto, se debe enfocar la atención en los siguientes factores: personal que labora; materiales, máquinas y equipos con que se cuenta; métodos de trabajo, recursos financieros y físicos, motivación del individuo acompañada de una administración que supervise, defina y dirija el trabajo de todo el personal adscrito a la entidad.

La adecuada coordinación de estos factores conduce al desarrollo de la entidad representada en una mayor productividad: simplificando las tareas, procedimientos y sistemas de trabajo en general. El éxito de la gestión en una entidad depende, en gran parte, de la introducción permanente de mejoras administrativas (racionalización - desarrollo organizacional) puesto que la simple combinación de buenos productos y personal competente, no es suficiente.

De ahí la importancia de implementar, adoptar y desarrollar el uso de manuales que faciliten al funcionario realizar sus labores aplicando los principios básicos de Control Interno. La evaluación del sistema de control interno debe ser una labor continua que permita detectar debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), con el propósito de tomar las acciones correctivas conducentes al logro de los objetivos previamente establecidos.

La tarea de supervisión del sistema de control interno debe ser asignada a una entidad de auditoría interna caracterizada por tener independencia de opinión y a la vez conformada por un equipo interdisciplinario de profesionales en las áreas de gestión, financiera y de sistemas, acompañados de una labor eficiente de Dirección como de capacitación permanente para la presentación objetiva de los informes de las áreas a examinar o de la evaluación de las mismas.

La eficiencia, eficacia y economía de la labor de auditoría depende en alto grado de la planeación, supervisión, material de orientación del personal, formación y capacitación permanente ligados a los procedimientos de documentación contenidos en un manual de auditoría con las instrucciones para el manejo de los papeles de trabajo durante el desarrollo de esta función.

FINALIDAD: Determinar las funciones específicas de la Oficina de Control Interno, para establecer los niveles de responsabilidad y autoridad que se deben observar por cada uno de los funcionarios en cumplimiento de la Misión impuesta para alcanzar los objetivos propuestos observando los principios de eficacia, efectividad y eficiencia en el desempeño del cargo, a través de los procesos administrativos establecidos y permitir así, evaluar los resultados de la gestión de cada funcionario en su respectiva área de responsabilidad.

ALCANCE: Este trabajo deberá ser aplicado y observado por los funcionarios que laboran en cada una de los cargos de las dependencias de las Fuerzas Militares.

USO: La consulta y aplicación permanente de este documento racionalizará el desempeño de las funciones y el desarrollo de los procesos establecidos en el área Administrativa en cumplimiento de su misión.

El proceso de modernización y reestructuración del Estado tiene como propósito fundamental lograr la eficiencia y eficacia dentro de las entidades que conforman la Administración y elevar la calificación de sus funcionarios

aumentando sus competencias y reorientando sus funciones, así se podrá acercar al logro de su fin último, cual es el bienestar social de la comunidad.

Por lo tanto, el Sistema de Control Interno se convierte en un instrumento para asegurar que la gestión administrativa de las Entidades y Organismos del Estado logren el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia dando así cumplimiento a la normatividad y políticas del Estado. En este contexto, la Unidad u Oficina de Control Interno, cumple un papel importante como elemento asesor, evaluador, integrador, dinamizador del Sistema de Control Interno con miras a mejorar la cultura organizacional y por ende la productividad de las FFMM.

MARCO TEORICO

El concepto de control Interno se originó a principios de siglo y se llamó “**COMPROBACION INTERNA**”, se refería básicamente a la separación de funciones entre dos o más individuos, de manera tal, que el trabajo de una persona servía de comprobación o verificación del trabajo de otra.

Los países en desarrollo fueron los protagonistas del cambio o fuentes de inspiración, debido a que empresas públicas y en general las entidades sometidas a la vigilancia del estado, llegaron a justificar controles generales débiles, adjudicando dicha responsabilidad a los organismos superiores de auditoría externa (Contraloría General en Colombia), así como también el control estaba orientado a los asuntos meramente contables y financieros.

El nuevo sistema introduce en la administración gubernamental el concepto de control total de calidad, que consiste en un control de **GESTION** de cada entidad u organismo público, siendo responsable de presentar resultados según la naturaleza de su misión. Ante la máxima autoridad en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, deberán rendirse los resultados de la Gestión mediante los diferentes mecanismos de evaluación en cada una de las áreas de operaciones, para así medir el desarrollo en conjunto de la Institución. Los asuntos contables constituyen únicamente parámetros de medición de eficiencia y economía, independientemente de la evaluación de resultados.

Bajo esta normalidad varios países de América Latina acogen el sistema que la organización oficializará mediante un “**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS**”.

Los sistemas de control interno deberán garantizar de manera razonable el logro de los siguientes objetivos:

- Que los compromisos de gastos y los costos se ajusten a la ley aplicable.

- Que todos los activos estén salvaguardados contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el robo.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones de la entidad sean registrados e informados adecuadamente con el propósito de preparar estados e informes financieros y estadísticos confiables para mantener el control contable sobre los activos.

En virtud de lo anterior, el titular de la entidad deberá:

- Efectuar una evaluación periódica (anual, semestral, trimestral) de sus controles internos empleando los lineamientos que se establecen para tal fin.
- Suministrar informes periódicos según requerimientos de las autoridades fiscalizadoras que indiquen si los sistemas de control interno de la entidad cumplen con los objetivos de los controles establecidos en virtud de la Ley. En caso de que los sistemas no se ajusten, se deberán identificar las debilidades del caso y describir los planes de acciones correctivas.

Control Interno es el plan de organización, métodos y procedimientos adoptados por la administración de una entidad con el propósito de garantizar que la utilización de recursos esté conforme a las leyes, reglamentaciones y políticas; que los recursos se encuentren salvaguardados contra el desperdicio, pérdida y el uso indebido; que se obtengan, mantengan y se presenten equitativamente, datos confiables en los informes.

OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

La ley nos define el control interno, como un sistema conformado por una serie de elementos que interactúan entre sí, para el cumplimiento de la misión Institucional y los objetivos propuestos.

1. Establecer objetivos, metas, planes, sistemas de información y programas.
2. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
3. Definición de políticas y procedimientos para la ejecución de los procesos.
4. Delimitación de autoridad y niveles de responsabilidad.
5. Dirección y Administración del Personal.
6. Adopción de mecanismos de verificación y evaluación de la gestión .
7. Establecimiento de programas de inducción y capacitación.
8. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.
9. Mecanismos de participación ciudadana.
10. Unidad, Oficina o Departamento de coordinación de control interno (Art. 9º Ley 87/93).

Si definimos el Control Interno como una actitud, es de entenderse que debe ser asumida por todas las personas involucradas en el proceso bajo el liderazgo del Comandante de cada Fuerza, como máxima autoridad y quien debe responder por la implantación, mejoramiento y desarrollo del Sistema de Control Interno.

Los criterios para abordar el rol que deben desempeñar las Oficinas de Control Interno dentro de sus organizaciones, se establecen en cuatro tópicos así:

1. **Acompañar y Asesorar.** Es una de las funciones básicas de las Oficinas de Control Interno, con base en la cual éstas deben desarrollar su capacidad de gestión con el fin de mejorar la efectividad de la organización.
2. **Realizar evaluaciones.** Como herramienta de medición y seguimiento en la cual se desarrollan Auditorías específicas y de procesos, Evaluación del Sistema de Control Interno
3. **Fomentar la Cultura de Control.** En este concepto se incluyen la capacitación y divulgación, la sensibilización en el ambiente de control, el diseño de valores éticos organizacionales y el logro del compromiso de los niveles directivos con el tema del Control Interno.
4. **Relación con Entes Externos.** Teniendo en cuenta que las Oficinas de Control Interno son elementos básicos del Sistema Nacional de Control Interno, deben ser quienes *faciliten las visitas de Control Externo y coordinen la elaboración de los informes de la Entidad.*

Definida en la Ley 87 de 1993, como *“Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel gerencial o directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.*

La Oficina de Coordinación del Control Interno se constituye así en el **“control de controles”** por excelencia, ya que en su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la entidad, con miras a coadyuvar a la alta dirección en la toma de decisiones que redirija el accionar administrativo hacia la consecución de sus fines.

Por eso, ante todo, la función de las oficinas de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo para la gerencia pública, en tal sentido, esta labor debe ser realizada de manera permanente y oportuna, por cuanto el éxito de la gerencia radica en tomar decisiones asertivas y en el tiempo indicado.

Sería iluso pensar que las oficinas de Control Interno podrían abarcar toda la entidad en todo momento, de hecho esta limitante condiciona su cobertura, de ahí que el sentido de tener sistema de Control Interno radica, no en una dependencia funcional, sino en un compromiso colectivo hacia un cambio de actitud, que lleve a los individuos de una organización a

interiorizar el nuevo concepto de control como un desarrollo natural de su quehacer representado en el autocontrol, razón que fundamenta la Ley al establecer que el ejercicio del control es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad.

MARCO LEGAL

2.1. Constitución Política de Colombia 1991,

Artículo N°.122: *"No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en Ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerados se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente..."*

Artículo N°.209: *"La función Administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamentos de los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.*

Artículo 269: *“En las entidades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”.*

2.2. Ley 190 de 1995: “Estatuto Anticorrupción”

Artículo 9º: *“Dentro de los tres (3) meses siguientes a la vigencia de la presente Ley las entidades públicas elaborarán un **Manual de Funciones** en el cual se especifiquen claramente las tareas que deben cumplir cada funcionario de la entidad. Aquellas que dispongan de manual de funciones deberán asegurar que respecto de cada servidor público se precisen de manera clara sus funciones.*

Las funciones asignadas serán comunicadas a cada empleado, quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la Ley, el Reglamento y el Manual”.

Definida en la Ley 87 de 1993, como *“Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel gerencial o directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.*

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

Ley 87 de 1993. “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”, artículo 9 Definición de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno. Artículo 10 Jefe de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno. Artículo 11 Designación de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno. Artículo 12 Funciones de los Auditores. Artículo 14 Informe de los funcionarios del Control Interno.

Decreto 1826 de 1994. “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993”.

Artículo 1º. Créase La Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, en las estructuras de los Ministerios y Departamentos Administrativos en los cuales no exista tal Oficina, la cual dependerá del Despacho del respectivo Ministro o Director de Departamento Administrativo y tendrá los objetivos y funciones establecidas en la Ley 87 de 1993.

Artículo 2º. El Jefe de la Oficina de Coordinación del Control Interno será designado según lo dispuesto en los artículos 10 y 11 de la Ley 87 de 1993 y además de las funciones señaladas en el artículo 12 de la misma, deberá presentar un informe Ejecutivo anual al Ministro o Director del Departamento Administrativo correspondiente, acerca del estado del

Sistema de control interno, los resultados de la evaluación de gestión y las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización.

Artículo 3º. En los Ministerio y Departamentos Administrativos en los cuales la Oficina de Coordinación del Control Interno tenga a su cargo funciones disciplinarias, tales funciones pasarán a ser ejercidas por la Secretaría General de la respectiva entidad u organismo o por la dependencia a la cual el representante de la entidad asigne tales funciones.

En ningún caso corresponderá a la Oficina de Coordinación del Control Interno ejercer el control previo mediante refrendaciones a los actos de la administración.

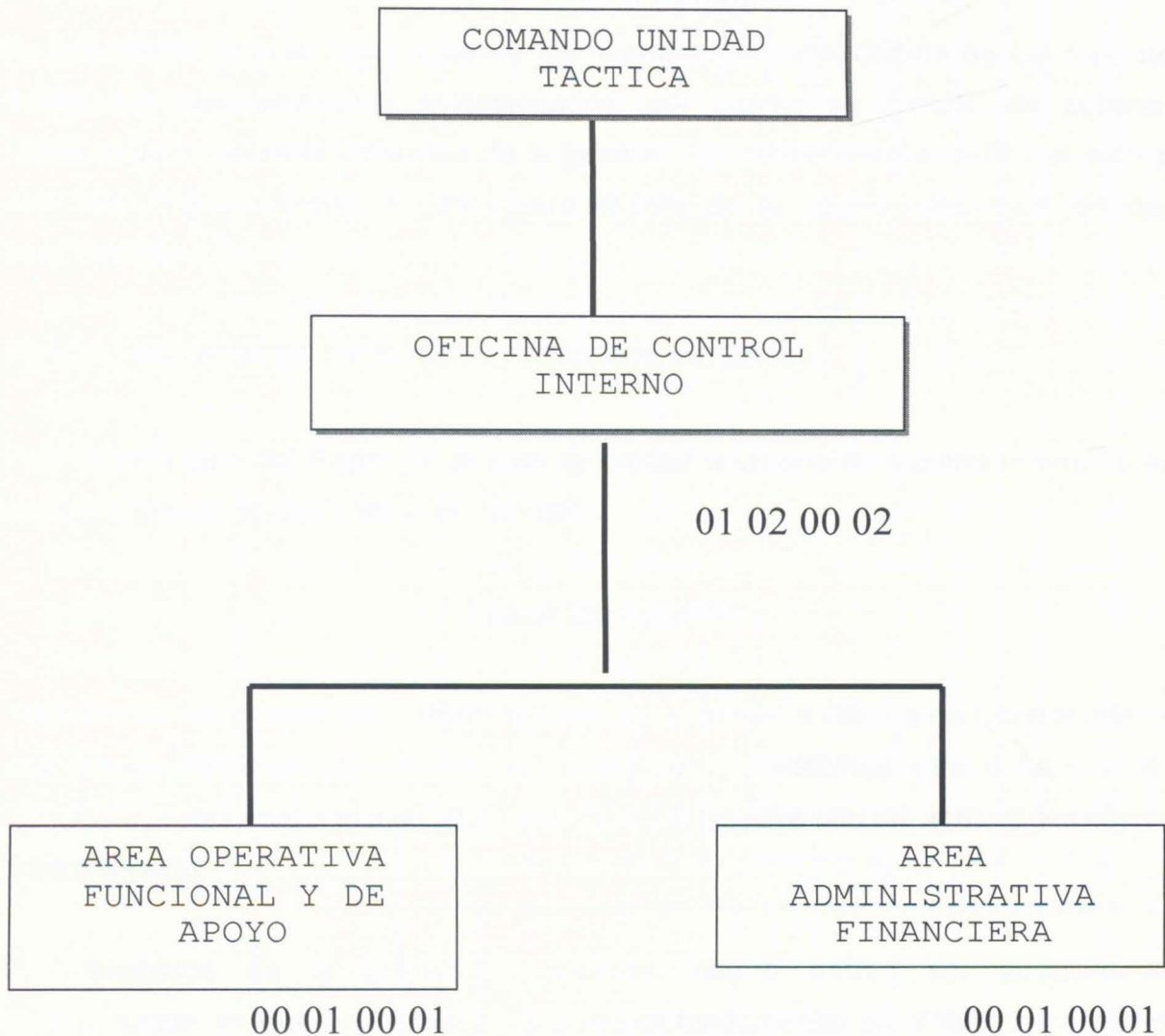
Directiva presidencial 02 de 1994. “Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional”. Reafirma las funciones de la Unidad u Oficina de Control Interno establecidas en el artículo 12 de la Ley 87 de 1993.

Decreto 280 de 1996. “Por medio del cual se crea el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las Entidades del orden Nacional y Territorial”. artículos 2 y 3 señalan la representatividad de los Jefes de las Unidades u Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, ante el Consejo Asesor de Control Interno.

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

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

1. ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Especial consideración merece el empleo de Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, dada la responsabilidad que tiene frente a la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, por tal razón se pretende precisar las características que debe tener el jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, las competencias en las

diferentes instancias de participación organizacional; como también hacer claridad frente a la autoridad nominadora de estos empleos.

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

PERFIL DEL JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO

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

Requisitos Generales

Para efectos de proveer los cargos de Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, la Ley 87 de 1993 en su artículo 11, parágrafo 1º establece que deberá acreditar formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto del control interno.

Los miembros de la Oficina de Control Interno deben ser adecuadamente seleccionados, ya que su función de soporte es fundamental en el éxito o fracaso de la gestión. En consecuencia, definir el perfil para esta labor es primordial, no solo para el jefe de la oficina sino para los demás funcionarios. Entre las cualidades que deben reunir se encuentran:

- a) **Idoneidad para la función.** Es fundamental que se posean los conocimientos necesarios en las áreas técnicas y operativas de la entidad, de tal forma que se tengan el suficiente criterio y la diligencia profesional para advertir oportunamente

las situaciones significativas que puedan afectar negativa o positivamente la gestión y resultados de la entidad, a fin de potencializarlos o neutralizarlos según el caso.

- b) **Ética profesional.** Es importante que sean moralmente intachables. La conducta que acompañe a los integrantes de la Oficina de Control Interno debe estar revestida de altos principios morales y éticos, basados en valores fundamentales como rectitud, honestidad, integridad, responsabilidad y confidencialidad.
- c) **Capacidad de análisis.** Facultad para entender y descomponer en partes elementales un problema o situación para conocer sus principios fundamentales, de tal manera que se identifiquen causas y efectos que generan la gestión administrativa.
- d) **Amplia visión sistémica.** Poder observar la organización como un todo interrelacionado y no como una sumatoria de partes es esencial en las actuales condiciones de un mundo cambiante, donde las relaciones con el entorno representan riesgos permanentes para una entidad.
- e) **Criterio de selectividad.** Distinguir entre los muchos triviales de los pocos vitales permite que la labor de las Oficinas de Control Interno se focalice en factores críticos y hace que su función sea efectiva para la neutralización de acciones nocivas para la entidad.
- f) **Comprensión y respeto por las ideas ajenas.** Entender y tolerar diferencias de tal forma que en el proceso conversacional se alineen distinciones con miras a crear compromisos, permite un relacionamiento efectivo con las personas que conforman la entidad así como con los terceros y dan una perspectiva amplia y variada de la organización.

- g) **Independencia.** No es sólo funcional sino crítica y profesional ya que una actitud mental independiente permite acciones objetivas, imparciales y alejadas de prejuicios que puedan condicionar negativamente la actividad de esta dependencia.
- h) **Igualdad de razonamiento con los ejecutivos.** Poseer el suficiente criterio para sustentar sus observaciones ante cualquier nivel jerárquico, es una condición fundamental para lograr el apoyo y respaldo de la alta dirección, sin que implique presiones o condicionamientos a la labor objetiva de esta oficina.
- i) **Convicción.** Condición fundamental en cualquier tarea es creer en lo que se hace. La mejor forma de inducir al cambio es con el ejemplo, de ahí que las Oficinas de Control Interno, como parte de la entidad, deben estar siempre comprometidas con la solución de los problemas y deficiencias de la misma.

2. PLATAFORMA ESTRATEGICA

Así como las organizaciones en forma general definen su misión, visión, objetivos y metas, las Oficinas de Control Interno, deben realizar una manifestación expresa de estos mismos aspectos en su ámbito de competencia y en concordancia con los de la entidad. Por lo anterior, es deseable que los integrantes de la oficina participen en su definición, de tal manera que en ello quede expresado el sentir y los valores compartidos. De esta forma se logrará una cohesión que focalice esfuerzos y acciones en pro del fin común, tal y como se expresa en la siguiente frase:

"Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios". (Ken Blanchard, Administración por Valores).

Una vez definidos los aspectos estratégicos, la Oficina de Control Interno debe contar con un ***plan de acción anual*** que se constituye en la carta de navegación de su actividad. Para tal fin, se requiere determinar los objetivos, metas y actividades que se pretenden llevar a cabo durante el período, conteniendo como mínimo la descripción de las políticas, objetivos de control, áreas y/o procesos objeto de control, tipo de actuación, tiempo, recursos requeridos y responsables asignados, así como los indicadores de evaluación y seguimiento.

2.1. MISIÓN OFICINA CONTROL INTERNO

Evaluar el desarrollo de los procesos y asesorar al personal de la Unidad en la definición e implementación del Sistema de Control Interno, con el objeto de alcanzar el mayor nivel de efectividad en la administración, utilización y optimización de los bienes y recursos públicos.

2.2. VISIÓN OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO

DEBE DARSE
UNA IDEA DE CUÁNDO?
Ej: Para la década
o para el 2010

Por parte de la Oficina de Control Interno se pretende hacer de todo funcionario de la Unidad, un hombre responsable y absolutamente deliberado, que no sea disperso en la búsqueda de sus objetivos y que

no incurra en el desperdicio de recursos, que vincule Organizacional y personalmente el deseo de responsabilidad y superación.

El Sistema de Control propende por incorporar en nuestra organización y en cada uno de sus funcionarios un continuo reflexionar sobre sus actos, desarrollando en ellos un sistema natural de evaluación que les haga perceptibles los riesgos y desviaciones de su actuar, lo que permitirá a nuestra Entidad contar con las más oportunas decisiones para el mejoramiento permanente, tal Sistema se irrigará, estará incorporado en toda persona, en todo proceso y en todo nivel; será cualidad relevante de la gestión, buscando ante todo satisfacer de manera integral los requerimientos de control que provienen de la sociedad, de los organismos reguladores, de las áreas internas y en general de toda Entidad que se relacione con la Fuerzas Militares.

2.3. PRINCIPIOS DE LA OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO

Principio de Transparencia: El cual se destaca como la limpieza y claridad en las actuaciones, no sólo por parte del personal de esta dependencia sino también por parte del personal de la Unidad en cada una de sus áreas o niveles.

Principio de Legalidad: Orientado a la exigencia en el cumplimiento y acatamiento de las normas al interior de cada área o nivel de la organización. Además teniendo

presente que éste será el marco de referencia para cada una de las actividades o exigencias que surjan de esta oficina evaluadora y asesora.

Principio de Economía: Sobre el cual se deben orientar e implementar todas aquellas acciones que nos enmarquen dentro del desarrollo de la asesoría y situaciones de control preventivo, ya que de esta forma estaríamos determinando en forma previa, cuál es la correcta forma de administración y optimización de recursos, sin incurrir en costos elevados o antieconómicos al interior de la organización.

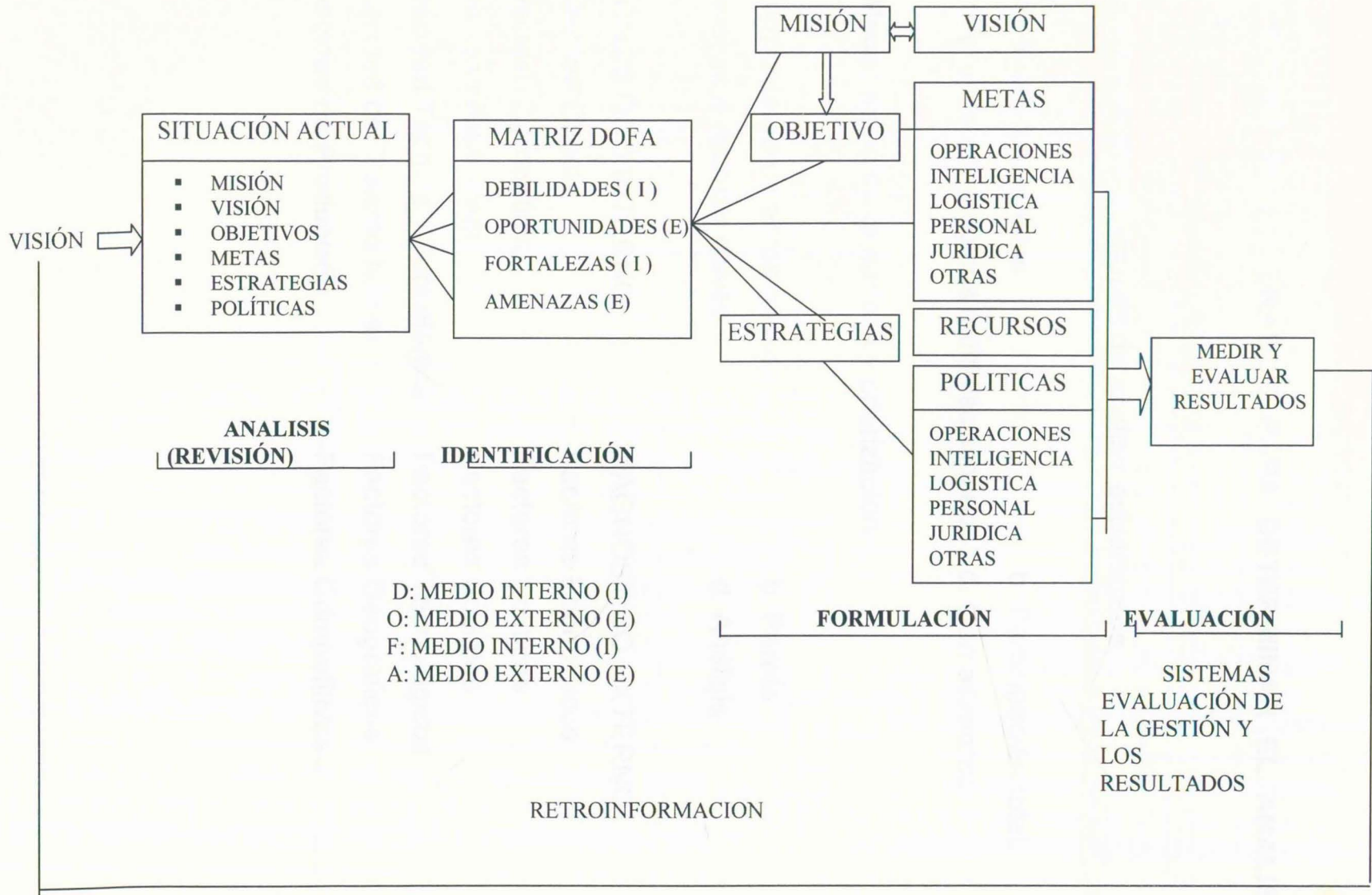
3. POLITICAS GENERALES

*Hay mezcla de
politicas, estrategias,
procedimientos*

- Radica fundamentalmente, en desarrollar el plan de acción y el plan indicativo durante la presente vigencia y así, convertirlos en norma inviolable para poder lograr los fines propuestos. Los objetivos definidos serán parte integral de la planeación, de cada función de evaluación, dado que su ámbito es aplicable a cada una de las áreas de la Unidad.
- La capacitación y comunicación por parte de la Oficina Regional de Control Interno y el personal de la Unidad tendrá más relevancia e importancia en forma personalizada, ya que de esta forma estamos comprometiendo puntualmente los responsables con cada una de sus funciones o misiones asignadas al interior de la Organización.
- Desarrollo de una comunicación clara y puntual, manejando en forma prudente el conflicto que se pueda dar no solo entre el personal de la organización, sino también con el personal del área de Control Interno, para que no se afecte el clima organizacional y el cumplimiento de objetivos y metas.
- Contribuir directamente a la organización dando ejemplo y promocionando aspectos tales como: puntualidad en todos los aspectos, respeto y buen trato, igualdad de derechos y deberes entre las personas.
- Asumir y tramitar no sólo los aspectos transmitidos y requeridos por los Comandos de la Unidad sino también los que tengan origen en cualquier nivel de la Organización, ya que en ocasiones la importancia no radica en la persona pero sí en el contenido del tema, información o aspecto abordado.

□ Orientamos la investigación hacia el conocimiento y la consulta permanente que se debe dar por parte del personal de la Oficina Regional de Control Interno, las cuales serán variables de continua perseverancia dentro de la labor desarrollada, para alcanzar los resultados esperados, es por esto que la interacción con el personal integrante de la Unidad, permitirán el afianzamiento de la teoría de los procesos y procedimientos; la innovación será un sinónimo de continuo trabajo, para que se pueda generar el desarrollo de la investigación.

4. PROCESO DE PLANEACIÓN OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO. PROCESO DE AUTOANALISIS



ASPECTOS CONSIDERADOS PARA DETERMINAR EL ANALISIS DOFA

1. Conformación de grupos de análisis estratégicos.

- a. Por áreas funcionales.
- b. Participación total
- c. Por grupos estratégicos multidisciplinarios.
- d. Con asesores

2. Mecanismos de desarrollo y priorización.

- a. Tormenta de cerebros (ideas)
- b. Pareto
- c. Selección factores claves.
- d. Análisis

DIAGNOSTICO INTERNO

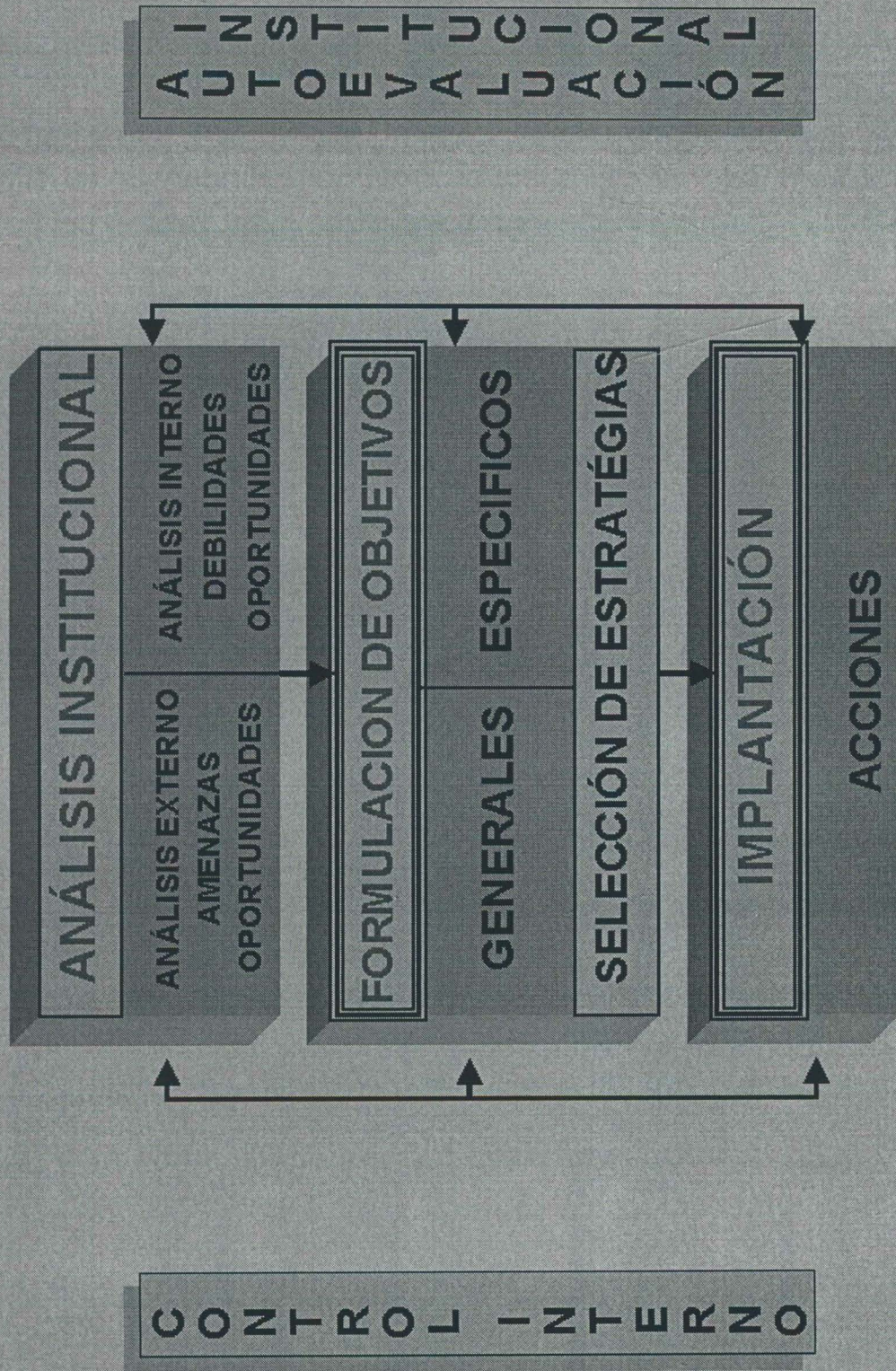
Capacidad Directa
Capacidad Competitiva
Capacidad Financiera
Capacidad Técnica y Tecnológica
Capacidad del Talento humano
Capacidad de Producción

DIAGNOSTICO EXTERNO

Factores Económicos
Factores Políticos
Factores Sociales
Factores Tecnológicos
Factores Geográficos
Factores Competitivos

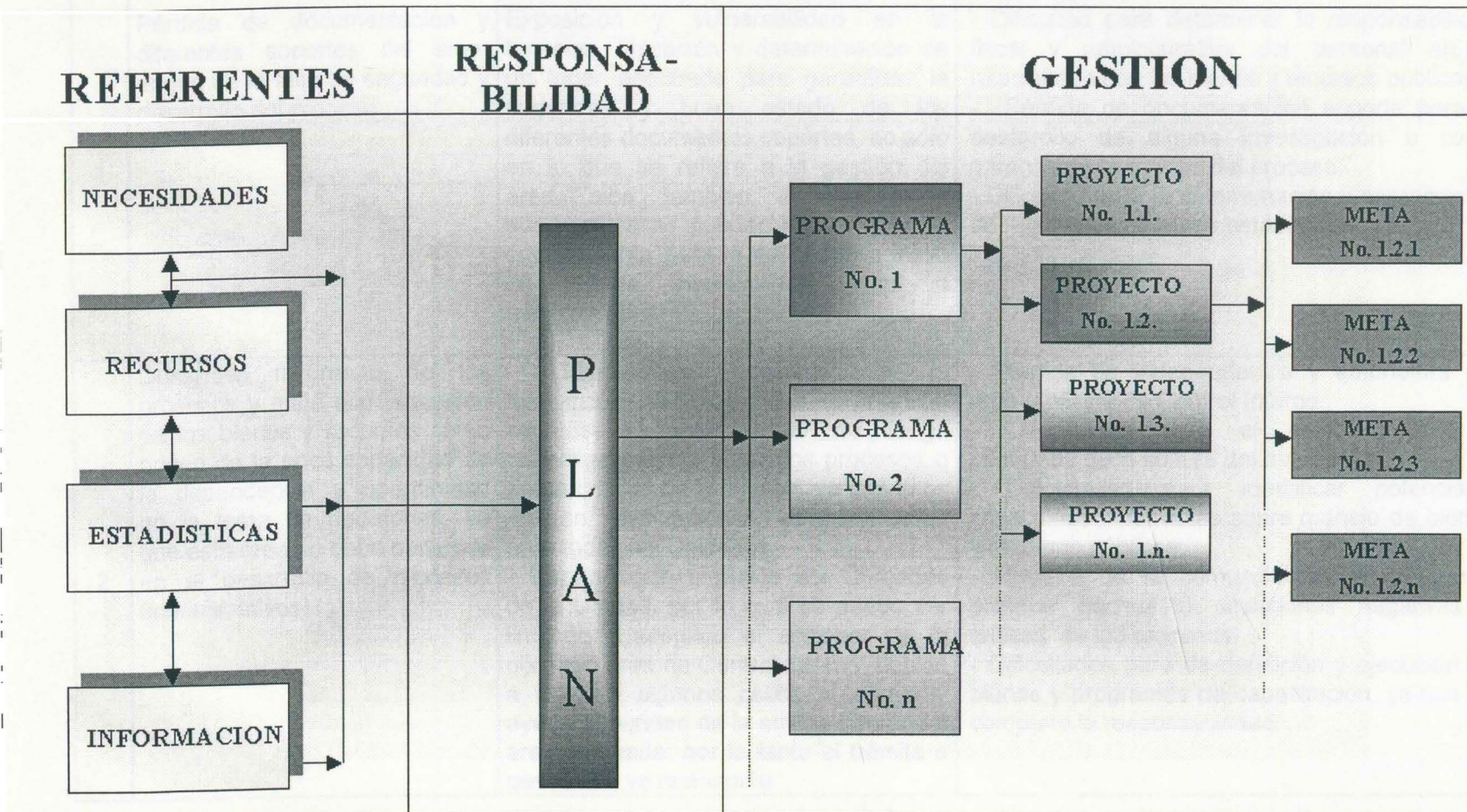
FIGURA No. 16

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



SISTEMA ESTRATEGICO PLANIFICADOR (S.E.P.)

FIGURA No. 19



**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
OFICINA DE CONTROL INTERNO**

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
MAPA DE RIESGOS – PROCESO ASESORIA Y CONTROL**

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
1	Pérdida de documentación y diferentes soportes del área, origen de la falta de seguridad y desarrollo del proceso.	Exposición y vulnerabilidad en la tenencia, ubicación y determinación de un lugar adecuado para garantizar la seguridad y buen estado de los diferentes documentos soportes, no solo en lo que se refiere a la gestión del área, sino también a que estos documentos se pueden convertir en el complemento para la definición o inicio de alguna investigación fiscal o administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para determinar la responsabilidad fiscal y administrativa del personal en lo relacionado con los bienes y recursos públicos. - Pérdida de documentación soporte para el desarrollo de alguna investigación o como garantía de la calidad del proceso. - Dificultad para la determinación y organización de registros e informes estadísticos.
2	Desarrollo incorrecto de los procesos y mala administración de los bienes y recursos como origen de la poca capacidad de la dependencia y oportunidad en la toma de decisiones, ya que esta área no debe participar en el desarrollo de procesos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia funcional de la Inspección , situación que en algunos eventos no facilita que se tenga cobertura puntual sobre los procesos o áreas críticas de la Unidad, ya que ellos definen evaluaciones estandarizadas para todas las Unidades. - Dependencia orgánica del Comando de la Unidad, por lo cual se puede ver limitado y sesgado el accionar de la oficina o área de Control Interno, debido a que en algunos casos el apoyo y ayuda dependen de la misma persona o área evaluada; por lo tanto el trámite o gestión se ve restringido 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de independencia y autonomía del área u oficina de Control Interno. - Dificultades para el establecimiento y búsqueda de la cultura del autocontrol. - Dificultades para identificar potenciales situaciones incorrectas sobre manejo de bienes y recursos públicos. - Ruptura de la comunicación al no querer plasmar hechos o situaciones negativas o críticas de los procesos. - Dificultades para de definición y ejecución de planes y programas de capacitación, ya que se comparte la responsabilidad.

3	Incumplimiento en el desarrollo y ejecución del plan de acción y diferentes programaciones relacionadas con la evaluación por parte de la Oficina Regional de Control Interno.	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada capacidad y cobertura en la evaluación y revisión a los procesos de la Organización. - Dificultad y poco acompañamiento en el desarrollo de los procesos y procedimientos. - Definición por parte del nivel superior, de fechas y plazos poco flexibles para el envío y entrega de la información y resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad y Falta de identificación de posibles debilidades. - Gastos y sobrecostos en el desarrollo de las diferentes acciones y etapas de los procesos, generando situaciones y acciones de carácter correctivo mas no preventivo. - Pérdida de calidad y poca confiabilidad de la información. - Cuestionamiento por parte de los entes de control externo e interno, hacia la oficina o área evaluadora y hacia la Unidad.
4	Incumplimiento en la definición de acciones correctivas debido a la poca importancia e interés de cada una de las áreas o personas responsables.	Reincidencia en la ocurrencia de acciones que afectan el normal y correcto desarrollo de los procesos y procedimientos, como origen de la falta de definición de acciones puntuales para derrotar las debilidades, así mismo poco seguimiento y acompañamiento continuo a los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites, sobrecostos y desgaste para la entidad. - Afectación negativa de otros procesos más complejos o relevantes que comprometen en mayor nivel la pérdida, daño o correcta administración de los bienes y recursos públicos.
5	Pérdida de interés y bajo compromiso para el cumplimiento de la misión y funciones asignadas a cada persona como origen de la deficiencia en la determinación de la escala salarial.	Bajos salarios en los niveles Asesor, Profesional y Asistencial, a los cuales pertenecen el personal del área de Control Interno, complementado con las políticas de reducción del gasto público y congelación de los sueldos por parte del gobierno; situación que puede generar desmotivación y falta de compromiso del personal para asumir en buena forma el desarrollo y ejecución de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Baja calidad en el desarrollo y ejecución de los procesos. - Limitación en el posible acceso a programas de formación profesional y capacitación del personal, de lo cual se pueda beneficiar la Organización. Desmotivación del personal y poco interés para asumir, entender o buscar la cultura organizacional.

6	<p>Generación de conflictos, diferencias y roces con el Comando o alto nivel de la Organización, como origen de la labor de control.</p>	<p>Distanciamiento entre el área u oficina de Control Interno y las directivas (Comandos) de la Organización, origen de las diferentes evaluaciones, verificaciones o auditorías donde se plasman debilidades u observaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poco apoyo y desinterés hacia las actividades de control. - Pérdida de calidad y efectividad, no solo en el desarrollo de los procesos por parte del área o unidad de Control Interno, sino también al interior de la Organización. - Incremento en el riesgo sobre el manejo inadecuado, mala utilización, falta de custodia y mala administración de los bienes y recursos públicos. - Dificultades para definir e implementar mecanismos, puntos de control y autocontrol. - Desinterés en la solicitud y desarrollo de actividades de asesoría, acompañamiento y seguimiento a los procesos, proporcionando la ocurrencia de situaciones correctivas mas no preventivas.
7	<p>Desarrollo incorrecto del proceso como origen de la desactualización legal y normativa.</p>	<p>Alto volumen o elevados cambios normativos que proporcionan u originan que sea difícil la consecución o conformación del conjunto de guías o soportes, así como también el conocimiento por parte del personal responsable de la acción de control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidad o desgaste y costos elevados en el desarrollo de los procesos. - Desactualización de los procesos o distanciamiento de éstos frente a la norma. - Traumas en el desarrollo o cumplimiento de la misión institucional. - Diferentes orientaciones dadas o comunicadas desde cada nivel del Estado, Institución, entre otros.

PLAN DE MANEJO DE RIESGOS

N o	RIESGO	PROGRAMA O ACCION	RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO
1.	Pérdida de documentación y diferentes soportes del área, origen de la falta de seguridad y desarrollo del proceso.	<p>- Hacer un inventario para conocer y determinar cada una de las normas generales y específicas como también manuales, guías o instructivos con que cuenta la oficina.</p> <p>- Conformar carpetas o archivos de cada una de las evaluaciones, revistas, informes y demás documentos del área.</p>	<p>Jefe Oficina Regional de Control Interno Secretaria</p> <p>Jefe Oficina Regional de Control Interno Secretaria</p>	<p>30-JUN/04</p> <p>31-MAR/04</p>	<p>- Lograr una actualización legal y normativa de la dependencia; como también implementar conceptos, técnicas y procedimientos que mejoren la efectividad en el desarrollo de los procesos.</p> <p>- Garantizar la actualización, control y tenencia de soportes y documentos. - Que las normas, guías y demás documentos de la oficina sirvan de herramienta en la Unidad.</p>	<p>Análisis puntual y detallado de cada norma y documento determinando su aplicabilidad.</p> <p>Diligenciamiento de soportes, papeles de trabajo o registros.</p> <p>Observación directa del ingreso de personal a la Dependencia y registro en el préstamo de documentación.</p>
2.	Desarrollo incorrecto de los procesos y mala	Analizar y difundir las variables o	Jefe Oficina Regional de	31-MAR/04 30-JUN/04	Conocimiento puntual en cada	- Revisión permanente de

	administración de los bienes y recursos, como origen de la poca capacidad de la dependencia y oportunidad en la toma de decisiones, ya que esta área no debe participar en el desarrollo de procesos administrativos.	componentes básicos de la Cultura Organizacional en cada una de las áreas o niveles de la Unidad, buscando su accionar y compromiso.	Control Interno	30-SEP/04 31-DIC/04	nivel de la Organización sobre la responsabilidad e importancia de la labor y función de control interno, como también limitación en la práctica y desarrollo de procesos administrativos.	fechas y plazos contenidos en el plan de acción y diferentes cronogramas. - Comunicar en forma permanente al nivel superior las debilidades y limitantes relevantes de la Dependencia.
3.	Incumplimiento en el desarrollo y ejecución del plan de acción y diferentes programaciones relacionadas con la evaluación por parte de la Oficina Regional de Control Interno.	Definición de áreas de procesos críticos de la Unidad, complementado con la significación de factores hacia los cuales se debe orientar la labor, función o presencia de control (líneas generales de investigación o asuntos de potencial importancia).	Jefe Oficina Regional de Control Interno Comandantes de Grupo y Jefes de Dependencia	30-SEP/04	Conocer las prioridades en lo que se refiere a la labor de control, para desarrollar una función que eleve en forma oportuna la calidad de los procesos y la gestión de la Organización, para cumplir con las orientaciones y exigencias de los entes de control y sector público en general.	- Conocimiento detallado de cada una de las actividades que componen los procesos misionales y de apoyo. - Generación de soportes documentales de cada proceso.
4.	Incumplimiento en la definición de acciones correctivas debido a la poca importancia e interés	Desarrollar una verificación o revisión sobre cumplimiento en la definición de	Jefe Oficina Regional de Control Interno	30-ABR/04	Determinar el nivel de cumplimiento por parte de los	- Registro puntual y detallado de las acciones o planes definidos vs

	de cada una de las áreas o personas responsables.	planes de acciones correctivas, en respuesta a los informes de evaluaciones desarrolladas y comunicadas en la vigencia 2002 y 2003.	Secretaria Comandantes de Grupo y Jefes de Dependencia		responsables, en relación con la implementación de las recomendaciones y orientaciones dadas por ORCÍN, para mejorar la calidad de los procesos.	informes presentados. - Relación de los oficios mediante los cuales se comunican o formalizan tales acciones.
5.	Pérdida de interés y bajo compromiso para el cumplimiento de la misión y funciones asignadas a cada persona, como origen de la definición en la determinación de la escala salarial.	En forma mensual proyectar o comunicar un boletín, documento o similar, en el cual se oriente el incremento en el compromiso como origen del fortalecimiento del Clima Organizacional, luego del desarrollo de los programas de bienestar y ambiente laboral.	Jefe Oficina Regional de Control Interno Secretaria	5 primeros días de cada mes	Elevar el compromiso de las personas, como origen de factores diferentes a la escala salarial para así mantener la eficiencia en el cumplimiento de la misión y gestión de cada nivel de la Organización.	- Conocimiento puntual de los documentos o temas proyectados. - Desarrollo de encuestas, entrevistas y conocimiento de sugerencias del personal.
6.	Generación de conflictos, diferencias y roces con el Comando o alto nivel de la Organización, como origen de la labor de control.	Dictar una conferencia semestral al Comando de la Unidad, Comandantes de Grupos y Jefes de Dependencia de temas relacionados	Jefe Oficina Regional de Control Interno	30-JUN/04 31-DIC/04	Generar mayor responsabilidad y proactividad del alto nivel de la Organización en relación con la definición e implementación del Sistema de Control	Registro de las últimas orientaciones en materia de control interno por parte de los entes competentes.

		con la obligación del control interno, características del Sistema de Control Interno e importancia del control.			Interno.	
7.	Desarrollo incorrecto del proceso, como origen de la desactualización legal y normativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa sobre actualización normativa, mediante contacto o gestión con entidades como el Comité Interinstitucional de Control Interno. - En forma trimestral proyectar ante las diferentes áreas de la Unidad los cambios, métodos y nuevos procesos y procedimientos sobre control. 	<p>Jefe Oficina Regional de Control Interno</p> <p>Secretaria</p> <p>Jefe Oficina Regional de Control Interno</p> <p>Secretaria</p>	<p>31-MAY/04</p> <p>31-MAR/04</p> <p>30-JUN/04</p> <p>30-SEP/04</p> <p>31-DIC/04</p>	<p>Garantizar que las diferentes áreas de la Organización cuenten con las herramientas normativas y procedimentales relacionadas con el control, para así acercar los conceptos de la planeación y la ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación de los documentos recibidos y comunicados. - Verificación sobre el conocimiento y aplicación. - Revisión sobre la existencia física o magnética en cada área.

ANALISIS DOFA
OFICINA DE CONTROL INTERNO

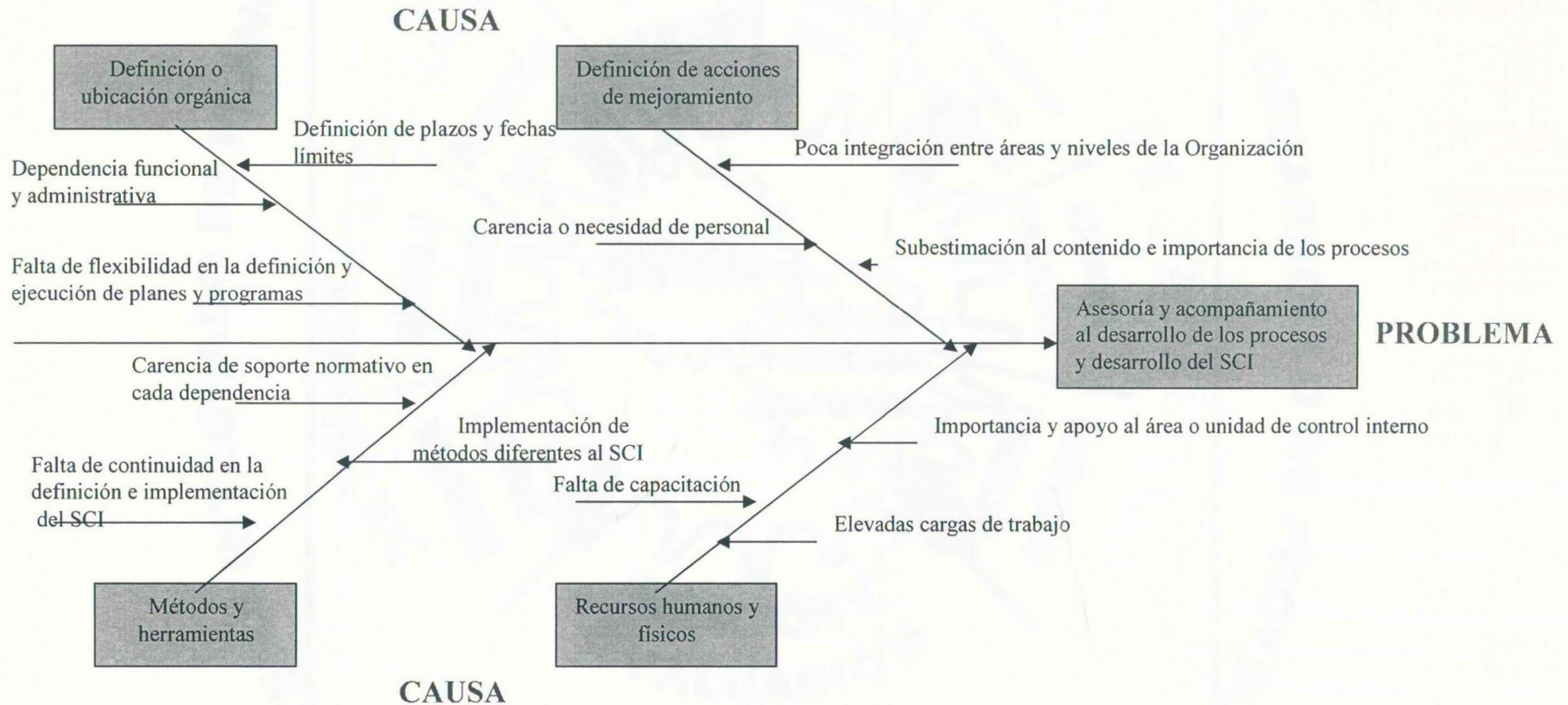
ÁREA FUNCIONAL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO</p>	<p>1. Apoyo por parte del comando superior.</p> <p>2. Políticas aprobadas por las Fuerzas Militares. Así mismo, interés por parte del Gobierno en depurar y hacer eficiente el sector Público.</p> <p>3. Marco Legal y Jurídico definido.</p> <p>Relaciones con Instituciones públicas o privadas de la región, de las cuales se pueden adoptar nuevos modelos gerenciales, administrativos, tecnológicos, etc.</p>	<p>1. Falta de oportunidad en la obtención de la totalidad de normas, manuales, instructivos.</p> <p>2. Poca capacitación y actualización para el personal del área.</p> <p>3. Falta de continuidad y cambios constantes que se dan en el Sector Público, los cuales generan en ocasiones burocracia, desgaste, corrupción o mala gestión.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A.
<p>1. Evaluación permanente de los procesos por parte de la Oficina Regional de Control Interno.</p> <p>2. Capacidad y disposición por parte del personal del área.</p> <p>3. Sistema de Control Interno definido.</p> <p>4. Determinación de funciones, procesos y procedimientos.</p> <p>5. Experiencia en el desarrollo de la actividad relacionada con el control.</p>	<p>F1, O1. Evaluación permanente de procesos y procedimientos para que éstas sirvan de soporte en su reorientación.</p> <p>F2, O1, O2. Desarrollar programas de capacitación comprometiendo en forma directa al personal responsable.</p> <p>F4, O2. Generar al interior de las personas una nueva cultura para hacer las cosas, recibiendo y dando importancia a todas las ideas e iniciativas.</p>	<p>F3, A3. Replanteamiento de valores para de esta forma lograr el cometido estatal.</p> <p>F1, A3. Integrar en buena forma el Comando, para reafirmar el fin del Control Interno.</p> <p>F3, F4, A1. Documentar y proyectar a cada una de las áreas de la Unidad los diferentes cambios, decisiones o formas de desarrollar el Sistema de Control Interno.</p>

	F3, O4. Implementación de nuevos modelos gerenciales y administrativos.	Desarrollo de análisis sobre la importancia y necesidad de cada proceso o procedimiento de acuerdo a la adopción de políticas por parte del nivel central.
--	---	--

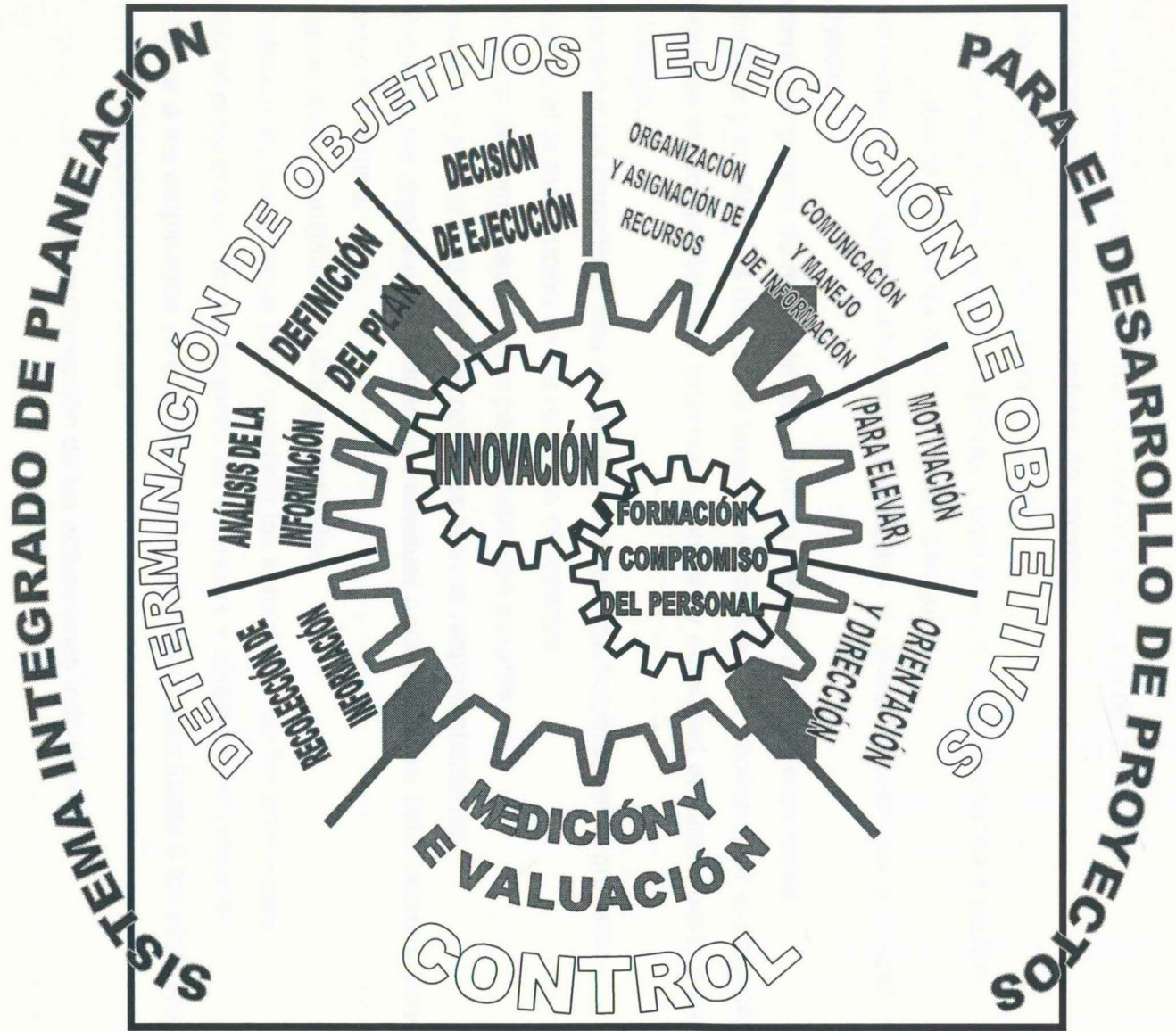
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca importancia por parte de algunas áreas funcionales de la Unidad para establecer e implementar el Sistema de Control Interno. 2. Falta de espíritu crítico. 3. Falta de compromiso y disposición por parte de algún personal de la Unidad. 4. El rechazo que se da en ocasiones a la presencia de la labor evaluadora y asesora de la Oficina Regional de Control Interno. 5. Falta de adopción del proceso de retroalimentación luego del desarrollo de las correspondientes evaluaciones de los procesos. 6. Poco personal en el área y carencia de equipo y textos (administración de personal, administración, gerencia, control interno público entre otros). 	<p>D1, D4, O2. Asesoría personalizada al interior de cada área.</p> <p>D2, D3, O1. Cambio de mentalidad del personal de la institución para involucrar la cultura de la excelencia y el mejoramiento continuo.</p> <p>D5, D6, O3, O4. Mejoramiento del control para que este haga parte no solo del sistema contable y financiero, sino también de planeación, operacional, entre otros.</p>	<p>D2, D3, A2, A3. Difundir en forma permanente el concepto y beneficio de la cultura organizacional, derrotando el individualismo mediante el trabajo en equipo.</p> <p>D4, D5, A3. Analizar los fenómenos ocurridos en el entorno, permitiendo una transformación oportuna en la Organización que evite el riesgo al personal y pérdida de recursos.</p> <p>D2, D4, D5, D6, A1, A2, A3. Difundir conceptos que nos permitan cambiar la improvisación por acciones que contengan un alto nivel de programación o planeación</p>

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO (ESPINA DE PESCADO) PARA LA OFICINA O UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Este método pretende identificar las variables mas importantes que posiblemente afecten o generen dificultades en el proceso, para de esta forma emprender la búsqueda de soluciones en forma oportuna.



SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS



ACTIVIDADES

1. Revisar y analizar toda la información disponible acerca del proyecto.
2. Establecer los propósitos y objetivos del proyecto.
3. Explorar y determinar alternativas viables.
4. Identificar las consecuencias negativas y positivas de cada alternativa o acción.
5. Decidir sobre la alternativa básica o acción a seguir.
6. Determinar estrategias, establecer prioridades y definir secuencias y etapas del proyecto.
7. Determinar puntos de medición del proyecto y las variaciones esperadas.
8. Identificar y analizar las diferentes tareas, necesarias para implementar el proyecto.
9. Definir las responsabilidades, relaciones óptimas y autoridad en cada puesto o lugar de trabajo.
10. Establecer las características de las personas que participarán en el proyecto.
11. Determinar la distribución de los recursos necesarios.
12. Encontrar personas capacitadas para ocupar los puestos.
13. Capacitar y preparar al personal para sus nuevas responsabilidades.
14. Establecer los objetivos de actuación individual para que sean satisfactorias para el trabajo en equipo.
15. Asignar responsabilidades y delegar autoridad.
16. Establecer los parámetros para coordinar las actividades de los empleados.
17. Medir el progreso y/o las variaciones de las metas y objetivos del proyecto.
18. Asesorar a los empleados y medir los resultados individuales frente a los objetivos.
19. Desarrollar acciones correctivas.
20. Reconocer y/o lograr corrección de las actuaciones individuales.

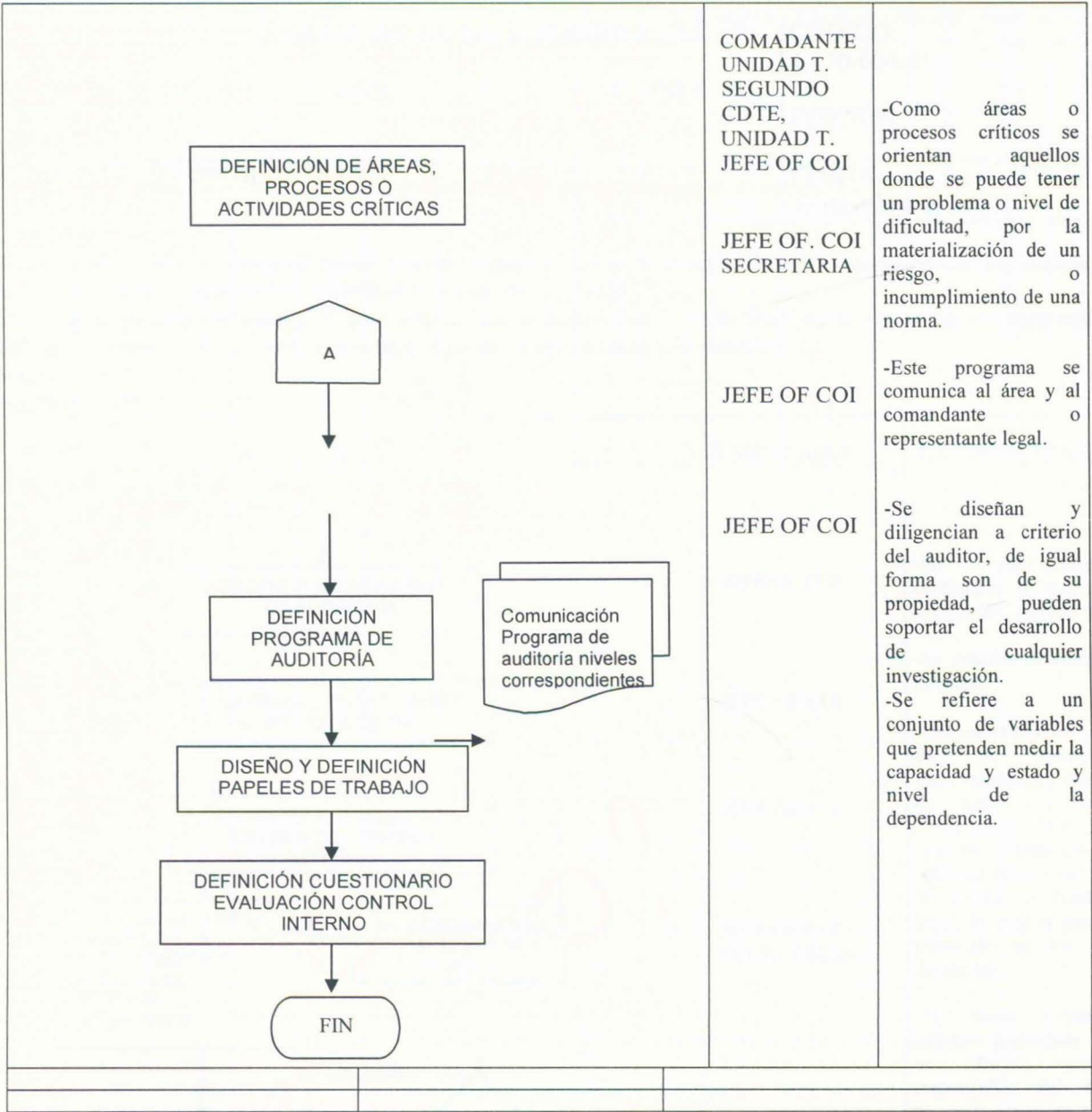
5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEFINICIÓN PLANES Y PROGRAMAS	CODIGO: 4-050-004-01 EDICIÓN: 1
--	--	--

AREA: OFICINA DE CONTROL INTERNO	PAG.1 DE 2	FECHA: 10 de enero de 2004
---	------------	-------------------------------

1. **OBJETIVO:** Determinar en forma anticipada las actividades a desarrollar por parte del área de Control Interno con el fin de obtener un adecuado resultado de la gestión y optimización de los bienes y recursos.
2. **ALCANCE:** Se pretende lograr que las acciones relacionadas con la definición de planes se desarrollen en forma ordenada contemplando las necesidades y requerimientos de recursos; también se pretende que cada una de las evaluaciones cumplan con el ciclo de planeación y ejecución para de esta forma proporcionar el mejoramiento y adopción de acciones correctivas.
3. **DEFINICIONES:**
4. **PROCEDIMIENTO:**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[DETERMINACIÓN DEL PROCESO A EVALUAR] A1 --> A2[BÚSQUEDA Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN] A2 --> A3[ANÁLISIS Y REVISIÓN DE INFORMACIÓN] A3 --> A4[DETERMINACIÓN DE NECESIDADES] A3 --> A5[ANÁLISIS DE ESTADÍSTICAS] A3 --> A6[DETERMINACIÓN DE RECURSOS] A4 --> A7[DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCE] A5 --> A7 A6 --> A7 A7 --> A8{{A}} </pre>	COMANDANTE UNIDAD T. F. JEFE OF. COI JEFE OF COI JEFE OF COI COMANDANTE UNIDAD T. JEFE OF COI JEFE OF COI	-Esta acción se desarrolla para atender un requerimiento de cualquier nivel de la Organización. -Dentro de esta acción se comienza a conformar el archivo corriente de la evaluación y a complementar el archivo permanente. -Es el paso inicial para el conocimiento del área o proceso a evaluar. -Acá se consideran los recursos y necesidades para el desarrollo de la labor de control interno. -Determinación y significación del propósito o fin en desarrollo de la evaluación



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DESARROLLO DE EVALUACIONES

CODIGO:
4-050-004-01

EDICIÓN:
1

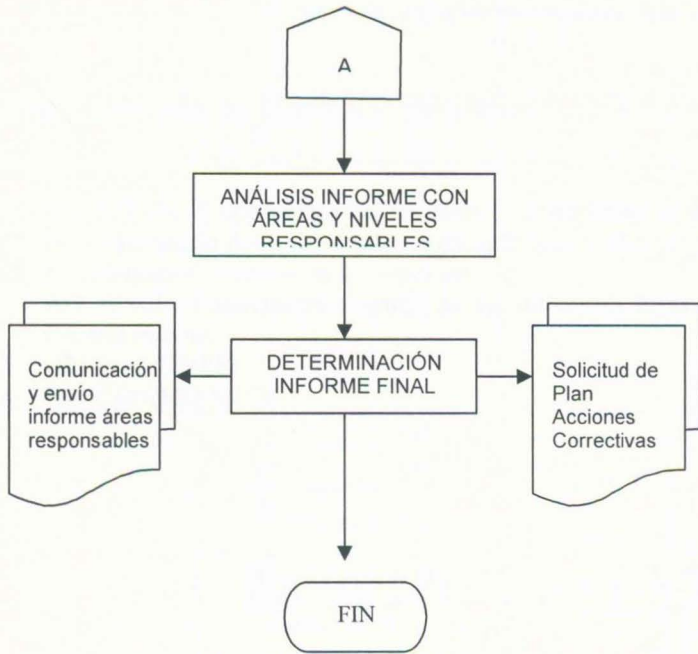
AREA: OFICINA DE CONTROL INTERNO

PAG.1 DE 2

FECHA:
10 de enero de 2004

1. **OBJETIVO:** Desarrollar en forma secuencial las actividades, pasos o procedimientos relacionados con las evaluaciones, para conocer el estado o nivel de los diferentes procesos de la Unidad.
2. **ALCANCE:** Este proceso de ejecución se puede aplicar o desarrollar en cada nivel de la Organización para agilizar y estandarizar la información y de esta forma proporcionar la optimización de recursos.
3. **DEFINICIONES:**
4. **PROCEDIMIENTO:**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[OBTENCIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA] A1 --> A2[DESARROLLO CUESTIONARIO CONTROL INTERNO] A2 --> A3[DESARROLLO EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO] A3 --> A4[VERIFICACIÓN LINEAS GENERALES DE INVESTIGACIÓN Y ASUNTOS DE POTENCIAL IMPORTANCIA] A3 --> A5[DILIGENCIAMIENTO PAPELES DE TRABAJO] A4 --> A6[PREPARACIÓN INFORME] A5 --> A6 A5 --> D{Determinación evidencias?} D -- SI --> A6 D -- NO --> A5 A6 --> A7{{A}} </pre>	<p>JEFE OF COI</p> <p>JEFE OF COI</p> <p>JEFE OF COI</p> <p>JEFE OF COI SECRETARIA</p> <p>JEFE OF COI</p>	<p>-Es la guía básica que contempla la razón de la evaluación, método y fin.</p> <p>-Se practica al responsable del área.</p> <p>-Orienta el diligenciamiento de la matriz de autoevaluación y evaluación de cada uno de los elementos del SCI.</p> <p>-Es la evaluación de la realidad del proceso frente a la norma o fundamento legal, lo cual se debe dejar plasmado en los papeles diseñados.</p> <p>-Se puede orientar un informe preliminar el cual se discute con el responsable del área o proceso, luego se proyecta el informe final.</p> <p>-Luego de este análisis del informe preliminar se</p>



JEFE OF COI
RESPONSABLE
ÁREA

JEFE OF COI
SECRETARIA

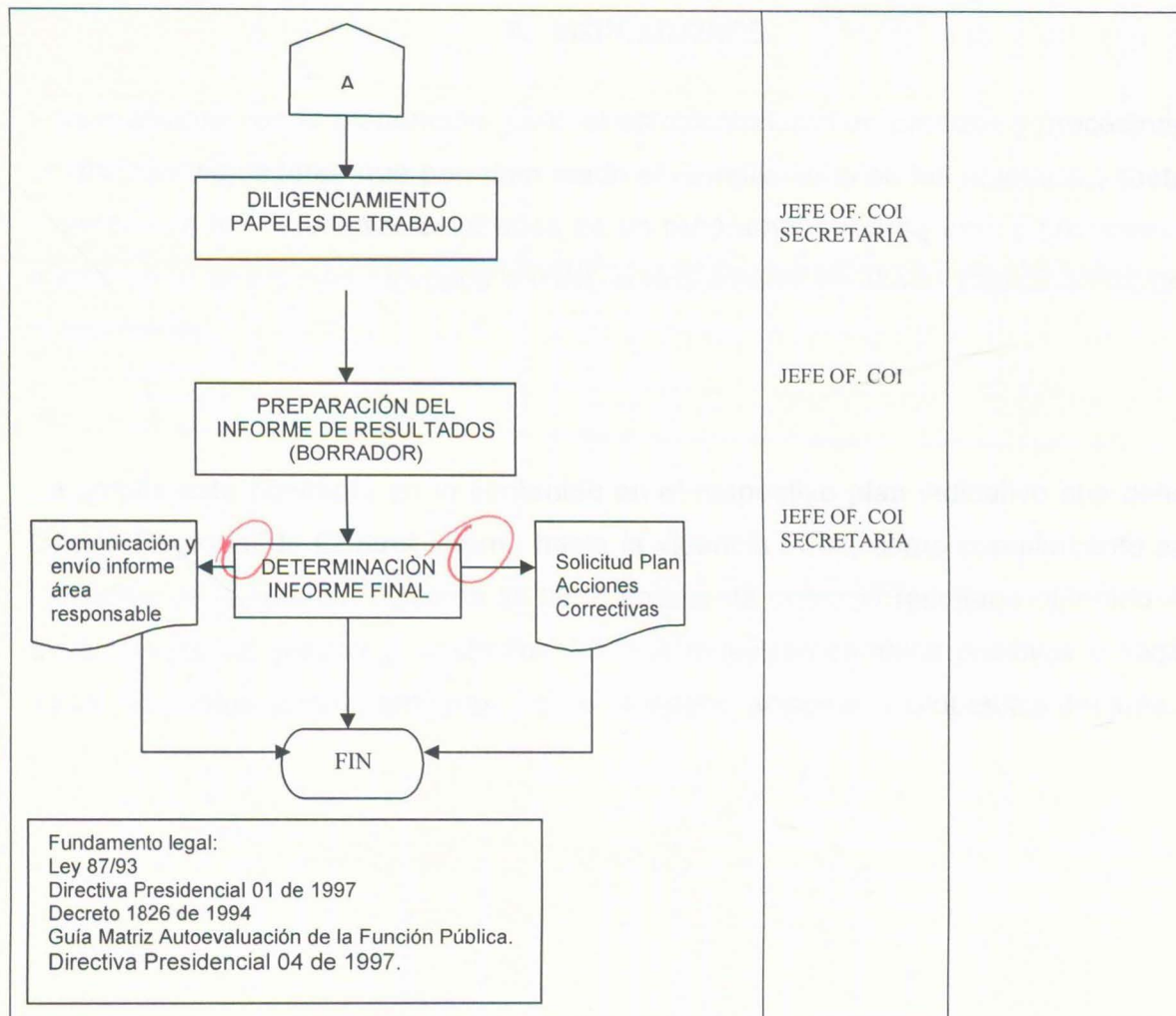
pueden dar nuevas orientaciones, bien sea porque se corrigieron algunas debilidades o se reafirmaron otras.
-El informe final contiene fortalezas, debilidades, observaciones y recomendaciones necesarias para mejorar el proceso, de lo cual se debe generar un plan de acciones correctivas.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO: 4-050-004-01
EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO		EDICIÓN: 1
AREA: OFICINA DE CONTROL INTERNO	PAG.1 DE 2	FECHA: 10 de enero de 2004

1. **OBJETIVO:** Proporcionar la revisión y conocimiento del avance o retraso de la definición e implementación del control interno en cada área o nivel de la Organización con el objeto de buscar el mejoramiento continuo de los procesos.
2. **ALCANCE:** Conocimiento actual de las diferentes fases, componentes y factores del Sistema de Control Interno.
3. **DEFINICIONES:**
4. **PROCEDIMIENTO:**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> IDENTIFICACION[IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A EVALUAR O ÁREA CRÍTICA] IDENTIFICACION --> ENVIO[Envío Matriz Autoevaluación] ENVIO --> DILIGENCIAMIENTO[DILIGENCIAMIENTO MATRIZ AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO] DILIGENCIAMIENTO --> DETERMINACION[DETERMINACIÓN Y CALIFICACIÓN PORCENTUAL DE AVANCE SISTEMA DE CONTROL INTERNO] DETERMINACION --> DESARROLLO[DESARROLLO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO] DESARROLLO --> REVISION[REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO] REVISION --> A{{A}} </pre>	<p>COMANDANTE UNIDAD T. JEFE OF COI</p> <p>JEFE OF. COI</p> <p>JEFE OF. COI</p> <p>JEFE OF. COI</p> <p>JEFE OF. COI</p>	<p>-La matriz de auto evaluación mide el avance del SCI, de acuerdo a la valoración Alto, Medio y Bajo.</p> <p>-El cuestionario de control interno está diseñado para cada área o proceso de la Organización.</p> <p>-Los 10 elementos del SCI, orientan el contenido de la ley 87 de 1993 y las diferentes reglamentaciones.</p>



JEFE OF. COI
SECRETARIA

JEFE OF. COI

JEFE OF. COI
SECRETARIA

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

6. INDICADORES

Paralelamente con la planeación y con el establecimiento de proceso y procedimientos se diseñan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y metas de acuerdo con los resultados esperados de un programa, subprograma o proyecto. Es la medición de una o más variables donde se relaciona el resultado alcanzado frente a lo programado.

Se amplía este concepto en lo contenido en el respectivo plan indicativo que definió la Oficina Regional de Control Interno hasta la vigencia 2002, como complemento al plan indicativo de la Unidad. Además se tiene en cuenta como el resultado obtenido en las evaluaciones de gestión y resultados, las que muestran cambios positivos o negativos en los diferentes comportamientos de los procesos, acciones y propósitos del área.

DETERMINACIÓN DE INDICADORES OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	VARIABLES DE LA ECUACIÓN DE CALCULO	DESCRIPCION DEL INDICADOR
Cumplimiento acciones de mejoramiento	Indicador de eficiencia	Número de planes y acciones de mejoramiento <u>definidas</u> Número de evaluaciones o informes presentados	Este indicador pretende medir y representar la acción o respuesta por parte de cada una de las áreas de la Organización frente a la acción o misión del Control Interno.
Calidad de la información	Indicador de calidad	Cantidad de informes y documentos aceptados o sin <u>anotaciones</u> Cantidad de informes y documentos comunicados	Pretende mostrar el trámite, manejo y comunicación de la información de acuerdo a las orientaciones políticas y exigencias definidas por IGEFA, así como también de acuerdo al marco normativo.
Cumplimiento de la gestión	Indicador de efectividad	Porcentaje de <u>efectividad alcanzado</u> Porcentaje de efectividad esperado o normal (80%)	Con este indicador obtendremos y conoceremos la calidad de la gestión del área evaluadora en el periodo o tiempo deseado.
Administración del riesgo	Indicador de actividad	Situaciones de riesgo <u>corregidas</u> Riesgos detectados	Conocer el nivel de reacción o accionar por parte del área responsable frente a la necesidad de prevenir y disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN OFICINA REGIONAL DE CONTROL INTERNO

La oficina de Control Interno debe equipos, obtener servicios y acortar las distancias para estar informados es una posibilidad tecnológica vuelta objeción. Esto hace que la información adquiera gran importancia y un valor incalculable y que por lo tanto haya que tomar las medidas necesarias para protegerla.

Bajo la anterior concepción el impulso y desarrollo de métodos y procedimientos que permitan la recolección de datos para el manejo y montaje de sistemas estadísticos se convierten en la prioridad fundamental de asesoría y evaluación, por tanto se concibe en la Oficina de Control Interno como una política clave para el cumplimiento de las funciones que han sido impuestas por la Constitución y la Ley, especialmente la Ley 87 de 1993 de Control Interno.

El acertado manejo de la información daría la garantía de tener una base sólida para tener comunicación óptima y cargada de veracidad tanto desde y hacia el nivel central como a nivel interno, con sus componentes exigidos por la institución.

En la evaluación de los sistemas informáticos y de comunicación de la Unidad, se hará especial énfasis en la adopción de mejores herramientas tecnológicos y archivos de información para lograr el objetivo de mantener datos actualizados para la permanente alimentación de bases de datos y generar la probabilidad de una eficiente toma de decisiones.

8. MANUAL DE FUNCIONES

Se especifica claramente las tareas que se deben cumplir al interior de las dependencias y de la entidad en su conjunto.

Se constituye en un instrumento que permite ligar las políticas, los objetivos, la misión, las funciones de la entidad, de las dependencias o áreas funcionales con cada uno de los empleos que conforman la planta de personal.

Respecto a las funciones de esta oficina, se enmarcan en lo dispuesto por la Ley 87 de 1993, en su artículo 12, que no es del caso transcribir en este documento. Sin embargo, es necesario precisar y relevar el hecho explícito que contempla el párrafo de este artículo al decir que ***“en ningún caso, podrá el asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces, participar en los procedimientos administrativos de la entidad a través de autorizaciones o refrendaciones”***, lo que le da una naturaleza eminentemente técnica a sus funciones.

Si bien es cierto, tal como se expresa en la presentación de este documento, no se pretende ser exhaustivo en indicar cuál es la labor de las oficinas de Control Interno, si se quieren mostrar los principales tópicos de su accionar. De ahí que fruto de la observación y experiencia que durante los últimos años han tenido estas oficinas en las diferentes entidades del Estado, se ha concluido que existen cuatro aspectos básicos sobre los cuales se fundamenta su actividad:

- a) Labor de acompañamiento o asesoría
- b) Labor evaluadora
- c) Fomento de la Cultura de Control
- d) Relación con entes externos.

Eso sí entendiendo que, estos tópicos son llevados a cabo de manera interrelacionada y complementaria, sin que se deje de lado ninguno, ya que quedaría incompleta y limitada la labor integral de estas oficinas; tópicos que son desarrollados de manera detallada en los capítulos siguientes.

Sin embargo, antes de entrar en esta temática es necesario precisar aspectos estratégicos de la Unidad u Oficina de Control Interno.

De conformidad con el artículo 9º de la Ley 87 de 1993, se infiere que la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, es la dependencia encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

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

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

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

**COMANDO UNIDAD TACTICA
OFICINA DE CONTROL INTERNO**

**MANUAL DE FUNCIONES Y
COMPETENCIAS PROFESIONALES**

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 CARGO:

JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO.

NIVEL: ASESOR

1.2 CODIGO: 4-050-004-01

1.3 CARGO JEFE INMEDIATO:

COMANDANTE UNIDAD TACTICA

1.4 NATURALEZA DEL CARGO:

Evaluación de los procesos, asesoría y apoyo al personal de la Unidad, en todo lo relacionado con la evaluación permanente del Sistema de Control Interno y gestión de las diferentes áreas.

2. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

2.1 GRADO: Especialista del Primer Grupo

2.2 EDUCACIÓN Y HABILIDADES:

- Estudios profesionales Universitarios en áreas de las ciencias económicas y administrativas u otras áreas afines a la Organización.
- Lógica, iniciativa y creatividad.

2.3 EXPERIENCIA:

- Dos (2) años de experiencia como Auditor

3. FUNCIONES

3.1 PRINCIPALES:

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno
2. Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos, y en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función
4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
6. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados.
7. Verificar los procesos, relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos necesarios.
8. Fomentar en toda la Organización la formación de una cultura de Control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente.

10. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas de su cumplimiento.

11. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.

3.2 SECUNDARIAS:

1. Colaborar con el desarrollo de la Unidad mediante la gestión y comunicación con diferentes entes externo de la región.

3.3 EVENTUALES:

1. Complementar el desarrollo y ejecución de las diferentes tareas y acciones relacionadas con el clima organizacional y bienestar del personal de la Unidad.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 CARGO:

SECRETARIA OFICINA DE CONTROL INTERNO.

NIVEL: Asistencial

1.2 CODIGO: 4-050-004-01

1.3 CARGO JEFE INMEDIATO:

JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

COMANDO UNIDAD TACTICA OFICINA DE CONTROL INTERNO

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES

1.4 NATURALEZA DEL CARGO:

Preparación, elaboración y trámite de la documentación e información, al igual que actualización de los archivos, custodia y correcta utilización de los bienes y elementos.

2. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

2.1 GRADO: Adjunto

2.2 EDUCACIÓN Y HABILIDADES:

- Título Bachiller
- Curso de secretariado.

2.3 EXPERIENCIA:

- Un año en el cargo de secretaria o áreas afines.

3. FUNCIONES

3.1 PRINCIPALES:

1. Mantener un sistema de archivo organizado, con las debidas medidas de seguridad.
2. Efectuar los trabajos relacionados con la conformación de documentos, informes, entre otros pertenecientes a la Oficina Regional de Control Interno.

3. Recibir y comunicar en forma oportuna la información interna y externa a cada una de las personas y áreas responsables.
4. Velar por el correcto uso y utilización de los bienes y elementos asignados a la oficina.
5. Informar a los responsables sobre los compromisos que conciernen al desempeño de sus funciones.
6. Custodiar los diferentes bienes y equipos de trabajo con que cuenta el área u Oficina Regional de Control Interno.
7. Aplicar las normas administrativas de la entidad y cumplimiento del horario de trabajo establecido oficialmente.
8. Las demás inherentes a la naturaleza de su cargo.

3.2 SECUNDARIAS:

1. Difundir las políticas y orientaciones en lo relacionado con el establecimiento del Sistema de Control Interno.

3.3 EVENTUALES:

1. Apoyar y colaborar con los trabajos y gestión de otras áreas de la Unidad en el evento que se requiera.

9. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

CUADRO SOBRE LA DETERMINACIÓN DE FACTORES QUE COMPLEMENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE FACTORES	Grados de valoración	Intervalos de puntuación	Puntos
1. CALIDAD DE TRABAJO: Grado de acierto en el desempeño de sus funciones, de desarrollo del trabajo sin necesidad de supervisión y de satisfacción de expectativas en las tareas asignadas.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	90
2. PLANEACION DEL TRABAJO: Identificación anticipada de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos, de estrategias y actividades, para alcanzar objetivos concretos en un plazo determinado y en etapas definidas.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	88
3. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES: Profundidad y amplitud de las materias que requiere el cargo y su habilidad para aplicarlas efectivamente en el trabajo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	90
4. CAPACIDAD DE JUICIO: Facultad para discernir con claridad y para valorar la información antes de tomar una decisión, teniendo en cuenta los objetivos de la dependencia y de la Entidad.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	92
5. RESPONSABILIDAD: Capacidad para cumplir con las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, asumiendo las consecuencias que se deriven del ejercicio del mismo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	87
6. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para establecer y mantener relaciones adecuadas con superiores, compañeros, subalternos o usuarios del servicio, así mismo disposición para dar o recibir colaboración de manera que contribuya a establecer un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	95
7. ACTITUD FRENTE AL TRABAJO: Medida en que demuestra interés, entusiasmo y disposición para ejercer las funciones del cargo y para adquirir los conocimientos que permiten orientar y mejorar la ejecución y rendimiento.	Excelente Bueno Regular Deficiente	De 87 a 100 De 74 a 86 De 62 a 73 De 0 a 61	95
OTROS FACTORES			

TOTAL PUNTOS = 637 = 91 CALIFICACION

No. FACTORES 7

LA CORRUPCIÓN

En la actualidad es una de las grandes dificultades que afrontamos los colombianos para lograr en forma definitiva el crecimiento social, la paz y desarrollo económico y político; ésta estanca el progreso de los pueblos debido a la afectación directa en la inversión social, generando pobreza, desempleo, falta de oportunidades, desgaste del aparato estatal y desconfianza de éste frente a los inversionistas nacionales y extranjeros. La corrupción rompe la unidad del pueblo y la credibilidad de la clase política o clase dirigente; desvirtúa los valores éticos y morales haciendo cada vez mas distante el acercamiento a un estado social de derecho, razón por la cual se genera descomposición social y daño al ambiente individual y familiar de las personas.

CASOS PRACTICOS DE CORRUPCIÓN ABORDADOS POR PARTE DE LA OFICINA O UNIDAD DE CONTROL INTERNO

- * Aprovechar cargos públicos para apropiarse de su presupuesto
- ** No cumplir el plan de gobierno propuesto
- ** Ser testigo de delitos cometidos y no denunciarlos ante las autoridades
- ** Ofrecer el 10% de comisión, para que me adjudiquen contratos
- * Exigir el 10% de comisión, para adjudicar un contrato
- ** Exigir dádivas para vincular a una persona
- ** No brindar buena atención al público, en el desempeño del trabajo
- ** Violar los Derechos Humanos
- ** Violar el Derecho Internacional Humanitario
- ** Violar la libertad de conciencia y de voto
- ** Traicionar la confianza
- ** Hablar mal de mi empresa, señora, hijos o amigos
- ** No ceder la razón a quien la tenga, según mi parecer
- ** Dar mal trato a los trabajadores
- ** Con documentos falsos, alcanzar un cargo público o privado

- * Intrigar en el trabajo contra mis compañeros, para lograr un ascenso
- ** Tratar empleados subalternos, como esclavos
- * Enriquecerse ilícitamente
- ** Robar los útiles del puesto de trabajo como clips, lápices, lapiceros, cosedoras, hojas en blanco, papel higiénico, etc.
- * Hacer trabajos particulares, utilizando sin permiso, los útiles de la oficina
- ** No pagar una deuda contraída, para que la pague el codeudor
- ** Conducir embriagado, el mal parqueo, etc.
- * Ofrecer pago o amenazar al juez, para exonerar o declarar culpables
- ** Interceptar llamadas telefónicas sin permiso judicial
- ** Copiar trabajos y presentarlos como tesis de grado en las universidades y para ascensos
- ** Usurpar la autoría de una obra literaria, canción o invento
- ** Exceder las velocidades permitidas según las normas de tránsito
- ** Desechar los principios éticos y morales en mi actuar
- ** Ser indiferente ante tantos males, porque nada tiene que ver conmigo
- * Provocar conflictos irresponsables en la casa, sociedad y organización.
- ** Utilizar programas de computadores, sin pagar los derechos respectivos
- ** Utilizar vehículos oficiales en asuntos particulares.

- ** Utilizar vehículos oficiales en campañas políticas
- ** Destituir trabajadores por razones de filiación política
- * Ejercer el chantaje y la extorsión
- ** No atender en urgencias un paciente grave, por carencia económica
- ** Ofrecer incentivos económicos a empresarios del sector público y privado para adjudicar contratos
- ** Evadir impuestos
- * Causar ofensa o falso testimonio contra el prójimo
- * Valerse de falsas propuestas, para ser elegido en cargo público o privado
- ** Abusar de la autoridad, para patrocinar el terrorismo y delincuencia

- * Ejerker oposición sin fundamento alguno, en política o cualquier situación cotidiana
- ** Abusar de la indefensión de una persona
- ** Siendo empleado, dedicar la mayor parte del tiempo, a charlar por teléfono con familiares y amigos
- * No pagar el justo salario a los empleados
- ** Permitir que los directivos humillen a sus trabajadores
- * No ser solidario con el prójimo, cuando se tiene con qué y se debe hacer
- ** Falsificar documentos, diplomas, etc.
- ** Realizar contratos ilegales
- * Mediante engaño lograr que se le adjudique subsidio de vivienda
- ** Predicar y no practicar
- ** Maltratar física y psicológicamente a los subalternos
- * No aplicar juego limpio en el deporte y otros campos de la vida
- ** Saber que somos tan corruptos y nos lo negamos a nosotros mismos

10. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Cada servidor público que ejerza función de dirección y mando en los diferentes niveles de la organización, verificarán permanentemente los resultados de sus actividades, aplicando indicadores de gestión para lo cual realiza un proceso de autoanálisis que comprende:

- Análisis y revisión de la situación actual
- Identificación de acuerdo al análisis DOFA
- Formulación de la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas o metas

El sentido de tener sistema de control interno radica no en una dependencia funcional sino en un compromiso colectivo hacia un cambio de actitud que lleve a los individuos de una organización a interiorizar el nuevo concepto de control como un desarrollo natural de su quehacer representado en el autocontrol.

Ante todo la evaluación del sistema de control interno, debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo para la gerencia pública, en tal sentido, esta labor debe ser realizada de manera permanente y oportuna por cuanto el éxito de la gerencia radica en la adecuada toma de decisiones.

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

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

De ahí que sea importante precisar la distinción entre una y otra, resumiéndola de la siguiente manera:

MEDICION	EVALUACION
Suceso	Proceso.
Dato	Toma de Decisiones.
Estática	Dinámica.
Muestra de Error	Establece la causa del error y plantea la solución.
(numérica)	Cualitativa.
Dirigida a resultado	Considera el proceso y el resultado

Vista de esta manera, la evaluación se convierte en responsabilidad grande en cabeza de las Oficinas de Control Interno. Es fundamental que estas dependencias hagan uso de herramientas y técnicas que le permitan adelantar de manera objetiva e imparcial esta labor. Una de las técnicas más utilizadas es la de Auditoría, la cual debe estar al alcance de todas las Oficinas de Control Interno, ya que su metodología ha sido adoptada en **“Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”**, cuya aplicación es aceptada y difundida ampliamente. No es propósito de este documento transcribir normas de auditoría, pero sí precisar algunos aspectos a considerar, así como interesar a todos los funcionarios que intervienen en funciones evaluativas, a que profundicen en las técnicas y herramientas que impliquen mayor tecnología.

No es posible iniciar una precisión teórica si antes no se comprende que por muy sofisticados que sean los métodos y las herramientas de evaluación, éstas no sustituyen el buen criterio y juicio del evaluador. Como un pincel en manos de un buen artista puede producir una excelente obra, en manos de un lego sólo producirá simples brochazos. Así las herramientas de evaluación sólo pueden ser útiles para quien sabe cómo usarlas. Esta razón fue lo que fundamentó que este documento considerara como parte inicial, tratar el tema de generalidades y dentro de éste lo del perfil de las personas que integran las Oficinas de Control Interno.

Las fases a que se refiere son: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.

11. OBJETIVOS

Objetivos Permanentes

- ◆ Reconocer al interior de las Fuerzas Militares unas fortalezas culturales: Sentido de pertenencia, honestidad, capacidad jurídica y técnica y el gran compromiso con el servicio a la comunidad.
- ◆ Integrar la función de Control a la Gestión Administrativa, para garantizar la permanencia y mejoramiento continuo de la Fuerza y de su gente.
- ◆ Crear conciencia de autocontrol y compromiso en cada uno de los funcionarios de la entidad.

Objetivos del Sistema

⇒ Aseguramiento de recursos

- Asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos por la Fuerzas militares para su funcionamiento.
- Este objetivo comprende también el análisis de riesgos, lo mismo que la proyección y recuperación de recursos.

⇒ Conformación funcional y estructural

- Establecer la estructura funcional y orgánica que la Fuerza Aérea necesita para lograr sus objetivos.

- Este objetivo comprende la conformación funcional y estructural, la normalización de procesos, de resultados y de las habilidades del personal.

⇒ Ejecución del control

- Garantizar la adecuada realización de todas y cada una de las actividades
- Incluye control sobre las Unidades Administrativas, sobre los procesos y sobre los individuos.

⇒ Control Evaluativo

- Analizar y evaluar la gestión como un todo con el fin de formular e interpretar correctivos.
- Comprende: Identificación de valores a evaluar, definición del esquema de evaluación; ejecución de la evaluación; formulación de medidas correctivas; seguimiento a la implantación de correctivos.

⇒ Verificación del Control

- Verificar el cumplimiento y efectividad del propio Sistema de Control.
- Comprende la verificación de las decisiones y organización del Control, lo mismo que su efectividad en la organización.
- La verificación incorpora todas aquellas funciones tendientes a evaluar el Sistema de Control en sí para retroalimentarlo.

12. LA GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL

La Constitución de 1991 cambió radicalmente el diseño de organización del Estado y definió con claridad su objeto social.

El objeto social o la misión del Estado quedó claramente expresado en los artículos que define la prestación de los servicios públicos como la finalidad esencial del Estado y además se consagra como prioritaria la atención del gasto público social.

La nueva constitución le da también un enfoque diferente al control fiscal, orientándolo a garantizar la eficacia posible; por eso este control se orienta hacia los resultados y corresponde su ejecución a la Contraloría General de la República y a las contralorías departamentales y municipales.

Eficacia y eficiencia, entendidas como la capacidad para alcanzar los objetivos y hacerlo con economía de medios, son los claros condicionamientos de la gestión pública a partir de la Constitución de 1991.

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

a) ***Informe Final Según Actividad***

Desarrollada:

Cada acción emprendida por las Oficinas de Control Interno debe generar un informe que permita dar a conocer los resultados, especialmente en lo referente a la labor evaluadora y a la de acompañamiento o asesoría. En el capítulo III se detalla este aspecto.

b) **Informe de Labores de Gestión:**

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

c) **Informe Ejecutivo Anual:**

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

ESTRUCTURA DE LOS INFORMES

A. INFORME DE LABORES DE GESTIÓN

Debe contener, al menos, los siguientes elementos:

- a) Carátula
- b) Portada
- c) Índice
- d) Una descripción de la gestión realizada por la Oficina de Control Interno, que versará sobre Asuntos tales como:

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

2. Manifestación de las principales labores desarrolladas, de los logros alcanzados y de las dificultades que se hubiesen afrontado para realizar cabalmente sus funciones. Explicación de las causas de desviación de lo planeado frente a lo ejecutado.
3. Información sobre el talento humano vinculado para desarrollar el trabajo, indicando sus calidades profesionales y carga laboral.
4. Concepto sobre la suficiencia y adecuación de los recursos físicos y financieros utilizados y propuesta sobre las apropiaciones que deberían hacerse para el futuro.
5. Enumeración de recomendaciones para mejorar la eficacia y eficiencia de la oficina o unidad de coordinación de Control Interno, así como la calidad de la comunicación de ésta con los diferentes órganos y servidores públicos de la entidad.

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

B. INFORME EJECUTIVO ANUAL

a) *Carátula*

Por tratarse de un informe oficial de la Oficina de Control Interno se deberán utilizar las carátulas marcadas con el logotipo de la entidad y con el nombre de la oficina.

2. Manifestación de las principales labores desarrolladas, de los logros alcanzados y de las dificultades que se hubiesen afrontado para realizar cabalmente sus funciones. Explicación de las causas de desviación de lo planeado frente a lo ejecutado.
3. Información sobre el talento humano vinculado para desarrollar el trabajo, indicando sus calidades profesionales y carga laboral.
4. Concepto sobre la suficiencia y adecuación de los recursos físicos y financieros utilizados y propuesta sobre las apropiaciones que deberían hacerse para el futuro.
5. Enumeración de recomendaciones para mejorar la eficacia y eficiencia de la oficina o unidad de coordinación de Control Interno, así como la calidad de la comunicación de ésta con los diferentes órganos y servidores públicos de la entidad.

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

B. INFORME EJECUTIVO ANUAL

a) Carátula

Por tratarse de un informe oficial de la Oficina de Control Interno se deberán utilizar las carátulas marcadas con el logotipo de la entidad y con el nombre de la oficina.

b) **Portada**

Es una página informativa del documento. Contiene encabezado, título y fecha de emisión.

c) **Índice o Tabla de Contenido**

Enuncia los títulos, subtítulos de los capítulos en el mismo orden en que aparecen, indicando el número de página para ubicarlos dentro del documento.

d) **Introducción**

Primer elemento del cuerpo o texto del trabajo, en el cual se presenta:

- Objetivo y origen de la evaluación del Sistema de Control Interno.
- Alcance: Espacio físico, temático y período durante el cual se realiza la evaluación.
- Metodología: Técnicas empleadas para efectuar la evaluación.

e) **Resumen Gerencial**

Es un resumen de todo el proceso de evaluación efectuado. Se recomienda que la información allí incluida no exceda de tres páginas. Este capítulo contiene:

- Concepto del Jefe de la Oficina de Control Interno, resaltando, si es del caso, las fortalezas del sistema y las acciones de mejoramiento emprendidas durante el periodo.
- Exposición clara y breve de los hallazgos más relevantes, así como las recomendaciones y/o acuerdos a las que se llegó con la administración de la entidad.
- Los aspectos relativos a la información sobre el Sistema de Control Interno Contable, en los términos solicitados por la Contaduría General de la Nación.

f) **Cuerpo del Informe**

Corresponde a la descripción de las acciones llevadas a cabo dentro de la organización y que sirvieron de base para el concepto en relación con el sistema e incluye aspectos tales como:

- La información necesaria para comprender el nivel de desarrollo del Sistema de Control Interno en los aspectos de:
 - Ambiente de Control
 - Operacionalización de los elementos
 - Documentación
 - Retroalimentación

- Las concertaciones o recomendaciones consignadas en el plan de mejoramiento de la entidad.

La información complementaria o de soporte, podrá ser adjuntada al final del documento como un anexo.

Este informe será enviado a las diferentes instituciones de que trata el Decreto reglamentario del Sistema de Control Interno con una carta de remisión firmada por el Jefe de la Oficina de Control Interno.

No sobra recalcar que los informes son útiles en la medida en que son presentados oportunamente, razón por la cual, es fundamental tener en consideración el impacto que deben tener, con el fin de ser utilizados de manera idónea en la toma de decisiones por cada una de las áreas involucradas.

Caso especial merecen aquellos que son regulados, por cuanto no necesariamente se debe esperar al plazo de vencimiento establecido, sino dar respuesta de la manera más diligente posible.

Igualmente, recordar lo estipulado en el artículo 14 de la ley 87 de 1991 cuando establece que ***“los informes de los funcionarios de Control Interno, tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten”***.

De ahí el cuidado y diligencia que se debe tener en su preparación.

13. EL CONTROL EN LAS FFMM

El control fiscal en las FFMM lo viene ejerciendo la Contraloría General de la República.

En cuanto al Control Interno, hay que decir que las Fuerzas Militares de Colombia han venido desarrollando en su interior mecanismos de control propios de la administración, las cuales han funcionado de manera independiente de la labor de control fiscal ejercido por la Contraloría General de la República.

Es así como se pueden identificar alrededor de 40 áreas que han ejercido actividades de control operativo, administrativo y financiero, tales como departamentos de interventoría, los centros de control, los departamentos de calidad, las dependencias de control de inventarios, la Unidad de quejas y orientación al Usuario, las Unidades de Control Administrativo y Operativo, etc. Dentro de estas áreas es importante resaltar Unidades de Control Operativo adscritas a cada una de las áreas, lo mismo que la unidad de control adscrita al Comando de la Unidad.

Existe pues un claro esfuerzo de control en el Comando Aéreo de Combate No. 5, el cual además de manifestarse en la creación de áreas y ejecución de funciones, ha generado en la entidad un adecuado ambiente y una cultura de control que han permitido garantizar al usuario un apropiado nivel de servicio.

La Constitución de 1991 en sus artículos 209 y 269 estableció que “la administración pública, en todos sus órdenes tendrá un control interno...” y que “en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno...”

14. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS FFMM

El Sistema de Control Interno de laS FFMM se fundamenta en la teoría, muy conocida, de que el control es una función que hace parte del proceso administrativo.

El proceso Administrativo entendido como el conjunto de tareas que corresponde realizar a los gestores de cualquier organización, está claramente definido desde los tiempos de los clásicos de la administración, considerándose que el mismo está integrado por las siguientes etapas.

PLANEACIÓN: Definición de un futuro deseado y de los cursos de acción a seguir para lograrlo.

ORGANIZACIÓN: Establecimiento de las funciones, cargos y distribución adecuada de los recursos para el logro de los objetivos.

DIRECCIÓN: Lograr que los objetivos se cumplan con, por y a través de las personas.

EJECUCIÓN: Acciones que concretan el pensamiento administrativo.

CONTROL: Confrontación del resultado con lo esperado e incorporación de correctivos.

El Control cierra el ciclo administrativo y garantiza que la planeación no se traduzca sólo en un inventario de deseos sino en acciones concretas.

Un buen sistema de control cumple a su vez con el proceso administrativo.

15. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO

La Dirección de Control Interno está adscrita como unidad asesora a la Gerencia General y brinda apoyo y asesoría a las distintas dependencias de la Unidad en asuntos relacionados con el control.

Dicha Dirección tiene como objetivo fundamental liderar el desarrollo del Sistema de Control Interno y asumir la responsabilidad de su diseño y verificación permanente. De la Dirección de Control Interno dependen dos unidades, que debido al poco recurso humano se integran así:

Unidad de Definición de Control:

Tiene como función básica apoyar el establecimiento de controles, particularmente de tipo preventivo, esto es, los relativos al aseguramiento de recursos, la conformación funcional y estructural y la definición de esquemas de ejecución y evaluación de control en la gestión.

Unidad de Verificación de Control:

Tiene como función principal diagnosticar sobre la definición, el cumplimiento y la efectividad del sistema de control de la Unidad, todo ello con miras a formular recomendaciones de ajuste y velar por su implantación. Esta Unidad cumple con las funciones de auditoría interna en la organización, se constituye en un permanente apoyo del Comando y deberá orientar sus acciones para que su labor sea complementaria con la de otros organismos de control que funcionan para las FFMM. Su labor de auditoría interna deberá enmarcarse dentro de la concepción moderna del ejercicio de esta función, que resalta su papel como organismo asesor de la dirección y

su permanente compromiso de construirse en elemento de mejoramiento continuo tanto de la organización como tal, como de su sistema de control.

16. OPERACIONES DEL NUEVO SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La Dirección de Control Interno ha venido cumpliendo con una programación detallada de actividades desde abril de 1996.

Dichas actividades se pueden enmarcar de manera general dentro de los siguientes aspectos:

Administración: Actividades de organización interna, adecuación de recursos, integración con la organización, planeación y seguimiento.

Desarrollo de la cultura de control: Divulgación del sistema dentro y fuera de la Unidad, capacitación en temas de Control.

Definición de control: Desarrollo de métodos y prácticas de trabajo. Se han adelantado además los siguientes proyectos: Definición del plan de contingencias para los sistemas de información, análisis de riesgos financieros; seguimiento y evaluación del avance de la gestión a proyectos de inversión; guías de control para procesos administrativos; guías administrativas tales como la de Grupos Primarios etc.

Verificación del Control: Desarrollo de métodos y prácticas de trabajo.

Se han adelantado los siguientes proyectos de verificación: Inventarios, Programas Especiales.

Se han atendido requerimientos de control de las distintas dependencias y se han emprendido algunos trabajos en forma recurrente.

Es prioritario que las Oficinas de Control Interno lleven a cabo su función de manera objetiva, amplia y diligente, para lo cual deben contar con las herramientas necesarias

que conduzcan a una efectiva labor. Es así como deben estar a su alcance, entre otras, el uso de tecnología informática y telemática, de tal manera que se agregue valor a la gestión administrativa

al facilitar, a través de sus observaciones y recomendaciones, el mejoramiento continuo de los procesos y demás acciones administrativas.

Pruebas de Auditoría.

Son todos aquellos procedimientos que se basan en las técnicas de auditoría, que permiten detectar en forma razonable cualquier desviación o error en el área, proceso o actividad objeto de análisis, las más comunes son:

- a) ***Inspección:*** Es el examen físico que se hace de un hecho.
- b) ***Observación:*** Apreciación ocular.
- c) ***Confirmación:*** Cerciorarse de la autenticidad de un hecho, en ésta está incluida la circularización.
- d) ***Conciliación:*** Verificación de la conformidad de dos (2) registros independientes.
- e) ***Análisis:*** Descomposición de un hecho para determinar sus causas y efectos.
- f) ***Cómputo:*** Verificación de exactitud.
- g) ***Comprobación:*** Confrontación de soportes y registros o hechos.
- h) ***Revisión Analítica:*** Análisis que se efectúa a partir de establecer tendencias, variaciones o fluctuaciones.
- i) ***Diagrama de Flujo:*** Es la descripción gráfica de un proceso, a través del cual se indican las actividades y secuencias. Facilita la visualización rápida y

la determinación de diferencias como duplicidad, concentración y dispersión de actividades.

INFORME : Esta fase es la consolidación y formalización de los resultados del trabajo de evaluación, que sirve para comunicar los hechos relevantes. Abarca básicamente 4 etapas:

a) ***Informe Preliminar.***

Como primera etapa, los miembros del equipo evaluador consolidan los resultados con el fin de determinar la materialidad e importancia de los mismos, que serán sometidos a discusión con los responsables de área, proceso o actividad objeto de análisis

b) ***Discusión de Resultados.***

Tal como se expresa en el capítulo de generalidades, la fase de informe no puede convertirse en un factor de distanciamiento con el evaluado, al contrario, en esta fase se requiere de todo el interés de la administración para prestar atención a las observaciones, con el fin de asumir los correctivos pertinentes.

El proceso de discusión será abordado bajo los acuerdos a que se hayan llegado. En algunos casos la administración opta por recibir el informe preliminar y posteriormente a su análisis, hacer las observaciones pertinentes. De otra parte, algunos prefieren realizar una reunión conjunta; pese a que ambas opciones son válidas, la inclinación por la segunda alternativa puede resultar más efectiva, pues se tiene la oportunidad de la retroalimentación inmediata para el consenso.

c) ***Informe Definitivo.***

Teniendo en cuenta las observaciones de la administración, el equipo evaluador se dispone a realizar los ajustes y aclaraciones pertinentes a fin de configurar el

informe definitivo, el cual debe ser claro, preciso, conciso, completo, donde además de presentar los hallazgos, considerando los atributos de los mismos, se deben establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

d) **Plan de Acción.**

Como parte del proceso de evaluación quizás existe una etapa, que sin lugar a dudas se convierte en la razón de ser del mismo, esta es el plan de acción, que algunos han optado por denominarla acta de compromiso y que consiste en los **“acuerdos para la acción”** logrados entre la Oficina de Control Interno y los responsables de área, proceso o actividad.

17. DESMONTE DEL CONTROL PREVIO Y PERCEPTIVO

Tradicionalmente en el país, el control fiscal sobre las entidades que manejan bienes del Estado, lo han ejercido las contralorías y las Autoridades, haciendo hincapié en las actividades de control previo y perceptivo. Esta práctica fue suprimida por la constitución de 1991, la cual ordena que el control fiscal se ejecute en forma posterior y selectiva.

Frente al enfoque del Sistema de Control Interno definido para la Fuerza Aérea, no resulta lógico pensar en la posibilidad de trasladar dichas actividades de control previo y perceptivo para ser ejecutadas directamente por una dependencia de la administración, sino más bien analizar cómo eliminar o reducir los riesgos que cubrían dichos controles y buscar la manera de incorporar a los procesos las acciones necesarias y racionales para que dentro del ejercicio integral de la función administrativa, se logren resultados por lo menos equivalentes desde el punto de vista de la cobertura del riesgo.

Para el retiro del control previo y perceptivo en la Fuerza Aérea, se ha adelantado un proceso concertado entre la Auditoría Fiscal Delegada, la Dirección Control Interno y las diferentes dependencias en las que se han practicado estos tipos de controles.

Se han clasificado las actividades según el nivel de riesgo y se ha adelantado un plan de trabajo que garantiza los controles adecuados por parte de la administración. Adicionalmente, la Dirección de Control Interno adelanta unas acciones de seguimiento para verificar el cumplimiento de recomendaciones y evaluar la seguridad de los procesos.

19. RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS

Las Oficinas de Control Interno en este campo dejan ver una de sus mejores virtudes, cual es la de facilitar, al interior y al exterior, el flujo de información contenido en la organización. Ellas son el conducto transmisor del hacer, materializado en documentos reporte, que acompañan presunción legal de fidelidad y por serlos, a ellas acuden los entes externos que no tienen la posibilidad de observar el transcurrir diario de la gestión.

Si bien cierto, la característica de todo Control Interno es la de que, de conformidad con los niveles de autoridad establecidos, los directores de cada área deben responder por su Control Interno, ésto es que se posee la capacidad de construcción, regulación y autocontrol, situación que refleja la necesidad de que las estructuras orgánicas permitan el desarrollo de autonomía, que en la práctica sólo aparece cuando no debe aparecer. Si un ente externo solicita información, las áreas requeridas atienden la solicitud con alarmante desprendimiento del sistema, queriendo mostrar al exterior que se tiene suficiente capacidad de acción, descuidando el aspecto de cohesión; es aquí donde surge la verdadera acción evaluadora de las Oficinas de Control Interno frente a los requerimientos de los entes externos, al cohesionar el accionar individual de las áreas para lograr la información integral, completa y oportuna.

Hoy en día, la mayoría de las entidades públicas tienen una queja común en torno al quehacer de los entes externos, cuya actividad, se aduce, ha llevado a la administración a distraerse de su cotidianidad sin que se aporte algún valor agregado. De ahí que se esté hablando de saturación de controles en la administración pública, que no han servido para neutralizar o sancionar las acciones que han afectado y siguen afectando el desempeño de las entidades; en el caso específico de la corrupción, no son pocos los que afirman que el control en sus expresiones internas y externas ha fracasado y están abogando por un cambio, algunos dicen que hay necesidad de volver a las viejas

prácticas de control previo, otros que hay que entregar el control a los particulares y así se van argumentando estrategias, que en el fondo lo que pretenden es por el camino que sea, lograr el mejoramiento en el desempeño y la obtención de los propósitos de cada entidad.

Cualquiera que sea la alternativa, ésta no es efectiva si no está basada en la acción coordinada de todos los actores que intervienen e influyen a la organización. Lo cierto es que en esta vía se vienen adelantando esfuerzos importantes, que van a verse materializados en el Sistema Nacional de Control Interno; de hecho el esfuerzo colectivo que implicó su construcción es una prueba fehaciente de lo que se puede alcanzar, cuando por encima de intereses particulares prima el espíritu de cooperación. Pero ésto es el inicio del camino que hay que recorrer para su consolidación y es aquí donde las Oficinas de Control Interno como parte de la unidad básica del Sistema Nacional de Control Interno, cumplen un papel protagónico al convertirse en el elemento dinamizador por excelencia, en la medida en que cumplen cabalmente con sus funciones básicas y logran en su respectivo campo de acción la efectividad del Sistema de Control Interno.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005671