

ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO
(MECI) PARA LA TESORERIA
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE

DIANA PATRICIA GUTIÉRREZ VÉLEZ
BEATRIZ ELENA TORO SOTO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACÁDEMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2014

ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO
(MECI) PARA LA TESORERIA
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE

DIANA PATRICIA GUTIÉRREZ VÉLEZ
BEATRIZ ELENA TORO SOTO

Trabajo de grado realizado en la modalidad de monografía como requisito para
optar al título de contador público

Director
RAÚL ARANGO PINTO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis padres, quienes con mucho cariño, amor y ejemplo, han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSA, MADRE Y PROFESIONAL.

A mis hermanos, Alicia, Yolanda y Juan Carlos; por apoyarme moralmente y económicamente en los tiempos difíciles.

A mi esposo MIGUEL ANGEL, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante logrando así culminar otra etapa en mi vida.

A mi HIJO, quien es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis apreciados ideales de superación.

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están conmigo, otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Beatriz Elena Toro Soto

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me da fortaleza e ilumina mi espíritu.

A mis padres Luz Marina Vélez y Luis Alfonso Gutiérrez quienes me apoyaron incondicionalmente en todo sentido, y quienes con su amor y ejemplo me motivaron para no rendirme y poder llegar a alcanzar mi sueño.

Lina Gordillo gracias por apoyarme en todo momento y nunca desampararme mi hermana mi amiga..

A mi amorcito óscar Eduardo Vásquez con su amor incondicional, cariño y comprensión en los momentos en que el estudio ocupaba todo mi tiempo, gracias por su apoyo para culminar mis metas, gracias por sus actos de amor.

Diana Patricia Gutiérrez

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	13
2. FÓRMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. MARCOS DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEORICO	20
5.1.1 Control Interno	20
5.1.2 Modelo Estándar de Control Interno MECI	24
5.2 MARCO LEGAL	27
5.2.1 Constitución Política	27
5.2.2 Leyes	27
5.2.3 Decretos.....	28
5.2.4 Resoluciones	29
5.3 MARCO CONCEPTUAL	31
5.4 MARCO INSTITUCIONAL	33
5.4.1 Descripción de la Empresa Alcaldía Municipal de la Unión Valle.	33
5.4.2 Misión.....	33
5.4.3 Visión	33
5.4.4 Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de la Unión Valle	34
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.1.1 Descriptivo	35
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.2.1 Método Deductivo	35
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35

6.3.1 Fuentes Primarias	36
6.3.2 Fuentes Secundarias	36
6.3.3 Técnicas.....	36
7. DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	38
7.1 DIÁGNOSTICO SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	39
7.1.1 Ambiente de Control	40
7.1.2 Direccionamiento Estratégico	41
7.1.3 Administración del Riesgo.....	42
7.2 DIAGNOSTICO SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	44
7.2.1 Actividades de Control	45
7.2.2 Información	46
7.2.3 Comunicación Pública	47
7.3 DIAGNÓSTICO SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL	48
7.3.1 Autoevaluación	49
7.3.2 Evaluación Independiente	50
7.3.3 Planes de Mejoramiento	51
7.4 CONCLUSIÓN DE DIÁGNOSTICO	52
8. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO.....	53
8.1 AMBIENTE DE CONTROL	53
8.1.1 Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos	53
8.1.2 Desarrollo del Talento Humano	61
8.1.3 Estilo de Dirección	72
8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	74
8.2.2 Planes y Programas	74
8.2.3 Modelo de Operación Por Procesos	88
8.2.4 Estructura Organizacional	90
8.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	93
8.3.1 Contexto Estratégico	94
8.3.2 Identificación y Análisis de Riesgos	96
8.3.3 Valoración de Riesgos	99
8.3.4 Políticas de Administración de Riesgos	103
9. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	106
9.1 ACTIVIDADES DE CONTROL	106
9.1.1 Políticas de Operación	106
9.1.2 Procedimientos	108
9.1.3 Controles	123
9.1.4 Indicadores	125
9.1.5 Manual de Operación.....	139
9.2 INFORMACIÓN	141

9.2.1 Información Primaria	141
9.2.2 Información Secundaria	143
9.2.3 Sistemas de Información	146
9.3 COMUNICACIÓN PÚBLICA	150
9.3.1 Comunicación Organizacional	150
9.3.2 Comunicación Informativa.....	152
9.3.3 Medios de Comunicación	153
 10. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	156
10.1 AUTOEVALUACIÓN	156
10.1.1 Autoevaluación de Control	156
10.1.2 Autoevaluación de Gestión	158
10.2 EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	160
10.2.1 Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno	160
10.2.2 Auditoría Interna	160
10.3 PLANES DE MEJORAMIENTO	163
10.3.1 Planes de Mejoramiento Por Procesos	163
10.3.2 Plan de Mejoramiento Individual	164
 11. CONCLUSIONES	166
 12. RECOMENDACIONES	168
 13. BIBLIOGRAFÍA	170
 14. ANEXOS	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno	25
Figura 2. Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de la Unión Valle	34
Figura 3. Diagnostico Ambiente de Control	40
Figura 4. Diagnostico Direccionamiento Estratégico	41
Figura 5. Diagnostico Administración del Riesgo	42
Figura 6. Diagnostico Actividades de Control	45
Figura 7. Diagnostico Información	46
Figura 8. Diagnostico Comunicación Pública.....	47
Figura 9. Diagnostico Autoevaluación	49
Figura 10. Diagnostico Evaluación Independiente	50
Figura 11. Diagnostico Planes de Mejoramiento	51
Figura 12. Diagrama de Procedimiento de Formación y Desarrollo	63
Figura 13. Fases del Proceso de Planeación	75
Figura 14. Misión y Visión de la Tesorería Municipal	87
Figura 15. Mapa de Procesos Tesorería Municipal	89
Figura 16. Estructura Organizacional Tesorería Municipal La Unión Valle	92
Figura 17. Diagrama de Procedimiento de Administración de Riesgos	93
Figura 18. Metodología Para el Proceso de Auditoría	161

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Criterios de Evaluación Cuestionario de Diagnostico	38
Cuadro 2. Resultado Diagnostico Subsistema de Control Estratégico	39
Cuadro 3. Resultado Diagnostico Subsistema de Control de Gestión	44
Cuadro 4. Resultado Diagnostico Subsistema de Evaluación de Control	48
Cuadro 5. Formato Plan de Desarrollo de Competencias	64
Cuadro 6. Plan de Incentivos	70
Cuadro 7. Cobertura del Estatuto Orgánico de Presupuesto	81
Cuadro 8. Objetivos Específicos a Nivel Territorial de la Ley 819 de 2003	82
Cuadro 9. Nivel Educativo del Municipio de la Unión Valle	83
Cuadro 10. Matriz DOFA para la Tesorería Municipal	86
Cuadro 11. Plan Estratégico Tesorería Municipal de la Unión Valle	88
Cuadro 12. Análisis Interno de Riesgos	94
Cuadro 13. Análisis Externo de Riesgos	95
Cuadro 14. Identificación de Riesgos – Proceso de Elaboración y Ejecución del PAC	96
Cuadro 15. Identificación de Riesgos – Proceso de Pagos	96
Cuadro 16. Identificación de Riesgos – Proceso de Recaudos	97
Cuadro 17. Identificación de Riesgos – Proceso de Conciliación Bancaria	98
Cuadro 18. Identificación de Riesgos – Proceso de Cobro Coactivo	98
Cuadro 19. Valoración de Frecuencia	99
Cuadro 20. Valoración de Probabilidad	99
Cuadro 21. Valoración de Impacto	99
Cuadro 22. Valoración de Alcance	100
Cuadro 23. Nivel de Riesgo	100
Cuadro 24. Valoración del Riesgo – Proceso de Elaboración y Ejecución del PAC	101
Cuadro 25. Valoración del Riesgo – Proceso de Pagos	101
Cuadro 26. Valoración del Riesgo – Proceso de Recaudos	102
Cuadro 27. Valoración del Riesgo – Proceso de Conciliación Bancaria	102
Cuadro 28. Valoración del Riesgo – Proceso de Cobro Coactivo	102
Cuadro 29. Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC	109
Cuadro 30. Descripción Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC	109
Cuadro 31. Procedimiento de Pagos	110
Cuadro 32. Descripción Procedimiento de Pagos	111

Cuadro 33. Procedimiento de Recaudos.	114
Cuadro 34. Descripción Procedimiento de Recaudos	114
Cuadro 35. Procedimiento de Conciliación Bancaria	116
Cuadro 36. Descripción Procedimiento de Conciliación Bancaria	116
Cuadro 37. Procedimiento de Cobro Coactivo	118
Cuadro 38. Descripción Procedimiento de Cobro Coactivo	119
Cuadro 39. Controles Proceso de Elaboración del PAC	124
Cuadro 40. Controles Proceso de Pagos.....	124
Cuadro 41. Controles Proceso de Recaudos.....	125
Cuadro 42. Controles Proceso de Conciliación Bancaria	125
Cuadro 43. Controles Proceso de Cobro Coactivo	125
Cuadro 44. Manual de Operación	139
Cuadro 45. Identificación de Fuentes de Información Primaria	141
Cuadro 46. Identificación de Fuentes de Información Secundaria.....	143
Cuadro 47. Sistemas de Información Tesorería Municipal de la Unión Valle	146
Cuadro 48. Estrategias de Comunicación Organizacional.....	151
Cuadro 49. Estrategias de Comunicación Informativa	153
Cuadro 50. Medios de Comunicación	153
Cuadro 51. Procedimiento de Autoevaluación	158
Cuadro 52. Indicadores de Gestión	159
Cuadro 53. Formato Programa de Auditorías	162
Cuadro 54. Formato Plan Anual de Auditoría Interna	162
Cuadro 55. Formato Planes de Mejoramiento	164

INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno tiene como propósito fundamental lograr la eficiencia, transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el estado colombiano y cualificar a los servidores públicos.

En este sentido, el MECI se convierte en un instrumento que contribuye a asegurar que la gestión administrativa de las entidades y organismos del estado, logren el cumplimiento de sus objetivos planes y metas propuestos con eficiencia y eficacia, dando cumplimiento a la normatividad y políticas de control Interno.

La Oficina del control interno creada mediante la ley 87 de 1993, es uno de los componentes del sistema de control interno, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la alta dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Es claro que el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de control interno y la ejecución de los controles establecidos es una responsabilidad, no solo, de la oficina de control interno, sino de todos los colaboradores de la entidad, quienes son los encargados de dar continuidad al Modelo mediante la ejecución de los controles.

El MECI en la Alcaldía Municipal de La Unión Valle, resalta la función de control interno, de asesoría y la evaluación dentro de un proceso retroalimentado y de mejoramiento continuo para la gerencia pública y a la lucha contra la corrupción; en tal sentido esta debe ser realizada de manera permanente y oportuna, por cuanto el éxito de la alta dirección radica en tomar decisiones asertivas y en el tiempo indicado.

De acuerdo a los planteamientos realizados con esta investigación se pretende diseñar, recurriendo a las normas oficiales vigentes de nuestro país, la estructura de control interno para la Tesorería de esta entidad, garantizando que

la información cumpla con cada una de las características del régimen de contabilidad pública y el modelo de control interno MECI, con el fin de garantizar el cumplimiento de las características y cualidades que debe de tener la información financiera.

1. ANTECEDENTES

Actualmente las organizaciones del estado se han dado a la tarea de formular un Modelo de Control Interno que les permita documentar y estandarizar procedimientos operacionales y administrativos en el cumplimiento de la normatividad correspondiente al control interno. Por lo cual en la búsqueda de información se encontraron los siguientes trabajos vinculados con el tema y que son el punto de partida para el presente proyecto:

❖ Título: Diseño de La Estructura del Sistema de Control Interno del Municipio de La Victoria.

Paola Andrea Bejarano Zapata.

Facultad de Ciencia de la Administración 2004.

Este trabajo de grado se realizó con el propósito de subsanar la carencia de un Sistema de Control Interno en la administración municipal de La Victoria y las falencias que se desprenden de dicha insuficiencia, partiendo de los elementos necesarios para la estructura de dicho Sistema de Control

❖ Documentación del Sistema de Control Interno MECI en el Concejo Municipal de La Unión Valle Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005 (Practica Empresarial).

Cesar Arturo Castillo Naranjo.

Facultad de Ciencia de la Administración 2011.

El propósito general de esta práctica empresarial era documentar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad a través de la norma GP

1000:2009, para lo cual llevó a cabo varias etapas que comprenden: El conocimiento general de la norma, la elaboración de los documentos necesarios para dar cumplimiento a cada numeral de la norma, y la socialización a los líderes encargados de cada proceso.

- ❖ Diseño de la estructura del Sistema de Control Interno de la Universidad del Valle Sede Zarzal.

Juliana Caicedo Robellón y Martha Isabel Mazo Triviño.

Facultad de Ciencia de la Administración 2003.

Cuyo objetivo general es el diseño de la estructura del sistema de control interno para la Universidad del Valle Sede Zarzal.

- ❖ Diseño y socialización del Sistema de Control Interno en el área contable y financiera del Municipio de Zarzal Valle en el año 2010.

Claudia Patricia Carvajal Estrada y Diana Patricia Erazo Santos.
Universidad del Valle,

Facultad de Ciencias de la Administración 2011.

Este proyecto tuvo como base la estructura general del MECI 1000:2005 teniendo en cuenta puntos básicos tales como la elaboración del manual de organización y procedimientos que permitieran garantizar la utilización y veracidad de la información contable y financiera, la administración y control de los riesgos de índole contable de la entidad y la socialización del diseño del Sistema de Control Interno Contable.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El control interno es el conjunto de fundamentos, principios, acciones, instrumentos, sistemas, normas y procedimientos creados por la entidad para asegurar la eficiencia de la gestión, el logro de los objetivos y la protección del patrimonio con un grado razonable de seguridad, el cual es de vital importancia, ya que si manejan recursos del estado, debe ser controlada por la oficina de control interno, con direccionamiento hacia el personal que integra esta entidad con el objeto de una garantía razonable para alcanzar cada uno de sus objetivos.

La aplicación de acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, corrección, evaluación y mejoramiento continuo del proceso, con el fin de garantizar, que la información financiera, económica y social cumpla con las normas conceptuales, técnicas y procedimentales establecidas en el plan general de contabilidad pública, es deber de cada Jefe de área, quien debe entender que tiene responsabilidades de la administración de riesgo.

El control interno en las diferentes áreas de las organizaciones del estado, se convierte en un mecanismo de verificación y evaluación del control interno, que utilizara las normas de auditoría, las cuales son de gran apoyo para documentar, estandarizar los procedimientos administrativos, con la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y cualquier otro mecanismo moderno de control que implique uso de la mayor tecnología.

En la Tesorería Municipal de la Unión Valle, escogida para la realización de la investigación, se ha detectado que los procesos, funciones y lineamientos realizados se hacen de forma aislada y son deficientes para el Sistema de Control Interno, lo que genera dificultad para la obtención y presentación de información financiera, que es un elemento vital para la adecuada toma de decisiones, y, a su vez, se ve afectada por la aplicación de normas legales, que rigen este tipo de organizaciones. Es por ello, que los manuales de funciones que implementaron siguiendo los preceptos legales, en muchos casos no cuentan con una cultura de control interno, lo que lleva a cometer errores de tipo funcional, formal y ocasionalmente de tipo legal, conllevando a que uno de los principios del servicio público, como es el de la eficiencia, no se cumpla.

En la búsqueda de resolver estas debilidades, y mejorar la eficacia en el modelo de control interno en la Tesorería, con el fin de lograr las existencia

de efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades capaces de garantizar razonablemente que la información financiera, económica, social y ambiental cumplan con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, es necesario plantear el diseño de un modelo de Control Interno con base en el modelo MECI, en la tesorería del municipio de La Unión, con lo que se busca un reconocimiento por las entidades de vigilancia y control de las entidades públicas.

Con este modelo se trata de establecer un proceso unificado para aumentar la probabilidad de que los objetivos y metas sean cumplidos, de tal manera que, la administración establezca el control interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad.

La problemática expuesta obliga a pensar en soluciones inmediatas, es por eso, que mediante este trabajo de grado se pretende estructurar el modelo de Control Interno en el área de Tesorería para el Municipio de La Unión, socializándolo bajo el precepto de que se garantice que la información financiera cumpla con los requerimientos del Régimen de Contabilidad Pública y del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

¿CÓMO ESTRUCTURAR EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) PARA LA TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE PARA EL AÑO 2013?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la tesorería municipal adscrita a la Secretaría de Hacienda del Municipio de la Unión Valle para el año 2014.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar el estado actual del control interno para LA TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE para el año 2014.
- ❖ Estructurar el Subsistema de Control Estratégico para LA TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE para el año 2014, de acuerdo con el Decreto 1599 de 2005.
- ❖ Estructurar el Subsistema de Control de Gestión para LA TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE para el año 2014, de acuerdo con el Decreto 1599 de 2005.
- ❖ Estructurar el Subsistema de Evaluación de Control para LA TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE para el año 2014, de acuerdo con el Decreto 1599 de 2005.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante que las entidades públicas, dispongan de un conjunto de fundamentos, principios, acciones, instrumentos, sistemas, normas y procedimientos creados para asegurar la eficiencia de la gestión, el logro de los objetivos y la protección del patrimonio con un grado razonable de seguridad, la cual facilite los procesos, funciones y toma de decisiones para minimizar los riesgos y evitar pérdidas y sanciones dentro de la entidad, apoyando los esfuerzos para el logro de los objetivos con el fin de garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión y por ende asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de los entes de control.

Con el fin de mejorar la gestión institucional, se implementó un sistema de control interno en todas las entidades del orden nacional y territorial para lo cual se sanciono el decreto 1599 por el cual se adoptó el: Modelo Estándar de Control Interno. El objetivo del MECI es: Unificar los criterios y parámetros básicos de control interno para las entidades estatales procurando armonizar adecuadamente los conceptos de control con la eliminación de la dispersión conceptual existente, lo que permitirá instrumentar la función administrativa del estado, eficiente, eficaz, transparente y efectiva en el cumplimiento de sus fines sociales.

Las determinaciones en cuanto a la gestión de los recursos financieros, requieren de controles minuciosos, por lo cual, se necesita del control interno, en el cual se formulan políticas y procedimientos que contribuyan a asegurar que en realidad el área este cumpliendo a cabalidad sus instrucciones, las cuales determinan las mejores determinaciones para controlar riesgos; donde la información financiera, económica, social, cumpla con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad a la hora de generar información financiera con las características de confiabilidad comprensibilidad y relevancia en procura de lograr la gestión eficiente, transparente, con el control de los recursos públicos y rendición de cuentas, como propósitos del sistema nacional de contabilidad pública.

En este sentido, el sistema de control interno, en la Tesorería Municipal, se convertirá en un instrumento facilitador a que la gestión administrativa logre el cumplimiento de los objetivos propuestos de la mano de la política del estado y su contexto, donde la unidad u oficina de control interno o quien haga sus veces entra a jugar un papel importante como elemento asesor , evaluador, integrador y

minimizador de este sistema, con el cual se busca mejorar la cultura organizacional y mejorar la productividad del estado.

Desde el rol como estudiantes además de cumplir con los requerimientos académicos, a través de la aplicación del presente proyecto en la Tesorería Municipal de la Unión Valle, se contribuirá con el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".¹

Esta investigación tiene como soporte los planteamientos establecidos por el modelo de control interno MECI, ya que establece el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos, procedimientos, que ordenados, relacionados entre sí, constituyen las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de la investigación.

5.1.1 Control Interno: "Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos."²

También existen múltiples definiciones en torno al concepto de control interno expresadas por diversos autores entre los cuales están:

William L. Chapman define el control interno como "El programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa

¹ SCHANZER, Rosanna. El marco teórico de una investigación. marco_teorico.htm

² Ley 87/93. Art. 1.

establecida por la dirección de la empresa”.³

Samuel Alberto Mantilla Blanco y Sandra Yolima Cante S. en su libro Auditoría del Control Interno, con respecto del control interno sobre el proceso de presentación de reportes financieros dicen lo siguiente: “...Incluyen las políticas y procedimientos que:

1. Corresponden con el mantenimiento de registros que en un detalle razonable reflejan exacta y razonablemente las transacciones y disposiciones de los activos de quien está registrado.
2. Proveen seguridad razonable de que las transacciones están registradas en cuanto es necesario para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, y que los ingresos y los desembolsos de quien está registrado se realizan solamente de acuerdo con autorización de la administración y de los directores de quien está registrado; y
3. Proveen seguridad razonable respecto de la prevención o detección oportuna de la adquisición, el uso o la disposición, no autorizados, de los activos de quien está registrado, que pudieran tener un efecto material en los estados financieros.⁴

Robert H. Montgomery plantea que “El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general del negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y se hace una revisión continua de los detalles del negocio”⁵

Enrique Fowler Newton plantea que “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión

³ L. CHAPMAN, William; Procedimientos de auditoría. Buenos Aires, 1965.

⁴ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto y CANTE S., Sandra Yolima. Auditoría del Control Interno. 1 ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005. 70 p.

⁵ MONTGOMERY, Robert H. “Auditing Theory and Practice”, 1934.

a las políticas prescritas por la gerencia”⁶

El **Consejo Técnico de la Contaduría Pública** adoptó después de un análisis detallado la definición del concepto de “control interno” que se estableció inicialmente en el XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington en el año de 1992. El concepto se adoptó plenamente en 1999 a través del pronunciamiento N° 7 y la definición es la siguiente:

“Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- ❖ Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- ❖ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”⁷

5.1.1.1 Clasificación del Control Interno. Muchos autores coinciden en clasificar en dos categorías el control interno: Control Interno Contable y Control Interno Administrativo:

Control Interno Administrativo. El control interno administrativo son todas las actividades de control, que involucran la totalidad de los planes, programas y proyectos de la organización. Este tipo de control interno, tiende principalmente a medir la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos y metas de la organización, por medio del monitoreo de las operaciones y procedimientos que se llevan a cabo dentro de una organización, por lo tanto este tipo de control tiene únicamente una relación indirecta con el registro de las transacciones financieras. Esta clase de control puede emplear herramientas como análisis estadísticos de los resultados, comparación de indicadores o benchmarking, estudio de tiempos y movimientos, reporte y documentación de procesos, control de calidad, entrenamiento de personal y todos los demás que cada compañía considere necesarios de acuerdo con sus necesidades.

⁶ FOWLER NEWTON, Enrique. Tratado de Auditoría (2004).

⁷ CTCP, Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Pronunciamiento N° 7. 1999.

Control Interno Contable. El control interno contable, se enfoca más específicamente a los métodos, procedimientos y actividades tendientes a la salvaguarda de los recursos de la empresa y la confiabilidad de la información consignada en los registros y por ende en los estados financieros. Las actividades de control interno contable deben estar relacionadas con las políticas, sistemas, manuales y procedimientos contemplados en la organización. Dentro de estas actividades se pueden mencionar: Aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, segregación de funciones, supervisión y capacitación adecuada del personal involucrado en las actividades contables.

5.1.1.2 Objetivos del Control Interno. “El Control Interno se orienta al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

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

- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características”⁸.

5.1.2 Modelo Estándar De Control Interno – MECI. El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005, proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El MECI surge porque las metas que se propusieron en la Constitución del 91 aún no se han logrado. Se esperaba que después de quince años las medidas de control estuvieran garantizando la consecución de las metas, una mejor utilización de los recursos del Estado y una reducción de los niveles de corrupción. Para obtener los fines esenciales del Estado era necesario afinar el modelo de control.

El MECI es responsabilidad de la institución que está obligada adoptarlo; todos los servidores de cada entidad son solidarios con el MECI, que es el que define la forma como se debe desarrollar el modelo. Es importante precisar que el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control interno es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y de los jefes de cada dependencia, así como de los demás funcionarios, es decir, que todos los empleados de la organización deben desarrollarlo en forma integrada.

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual inicialmente se estructuró bajo la premisa de tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

- ❖ Subsistema de Control Estratégico: Agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas
- ❖ Subsistema de Control de Gestión: Reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes,

⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87 de 1993. Art. 2

programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.

- ❖ Subsistema de Control de Evaluación: Agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

5.1.2.1 Estructura del MECI. El Marco Conceptual del Modelo, establecido mediante el Decreto 1599 de 2005, sienta las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura. El gráfico que a continuación se presenta permite observar dicha estructura:

Figura 1: Estructura del Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Manual Para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI: 1000:2005.

5.1.2.2 Principios Del MECI. Los principios observables en el MECI son tres, los cuales se conservan en la actualización reciente del Modelo:

- ❖ **Autocontrol:** Este principio se refiere a la capacidad que debe tener cada funcionario o servidor público para controlar cada una de las actividades que desarrolla en su trabajo, detectar desviaciones en los planes y efectuar los correctivos a que haya lugar; todo esto con el fin de dar un adecuado cumplimiento a los resultados que se esperan en el ejercicio de sus funciones.
- ❖ **Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno.
- ❖ **Autogestión:** Es la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa delegada por la constitución, la Ley y sus reglamentos.

5.2 MARCO LEGAL

A continuación se mencionan las leyes, normas y documentos de carácter jurídico, que se deben establecer en el Sistema de Control Interno de la Entidad, con el fin de ajustarlo a las nuevas normas y tendencias de control, para que este sea efectivo, eficiente y eficaz, además que se convierten en la guía para entender y comprender este trabajo:

5.2.1 Constitución Política

- ❖ **Artículo 209:** Establece que las autoridades Administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del estado, además indica que La Administración pública, en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.
- ❖ **Artículo 269:** Determina 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, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

5.2.2 Leyes:

- ❖ **Ley 87 de 1993:** Por medio de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
- ❖ **Ley 190 de 1995:** Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.

- ❖ **Ley 298 de 1996**, “Por la cual se desarrolla el Artículo 354 de la Constitución Política de la República de Colombia y se crea la Contaduría General de la Nación, en su Artículo 3º, literal I, establece entre las funciones del Contador General de la nación “Diseñar, implantar y establecer políticas de Control Interno, conforme a la Ley” y en su Artículo 4º - Funciones de la Contaduría General de la nación, literal r, la de “Coordinar con los responsables del control interno y externo de las entidades señaladas en la ley, el cabal cumplimiento de las disposiciones contables”. Por lo tanto, las normas emitidas por la Contaduría General de la nación son de obligatorio cumplimiento para la Entidad, en especial las relacionadas con el Control Interno Contable.
- ❖ **Ley 489 de 1998**. Dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, Crea el Sistema Nacional de Control Interno, regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- ❖ **Ley 734 de 2002**: Determina que uno de los deberes de los servidores públicos es Adoptar el Sistema de Control Interno.

5.2.3 Decretos:

- ❖ **Decreto 1826 de 1994**: Por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993. Mediante el cual establece el marco de acción del Comité de Coordinación de Control Interno. Esta norma es de exclusiva aplicación para los Ministerio y Departamentos Administrativos.
- ❖ **Decreto 2145 de 1.999**. "Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y organismos de la Administración Pública del orden nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones" Reglamenta, por una parte, el esquema del Sistema Nacional de Control Interno, y por otra parte, redefine los elementos del Sistema de Control Interno y señala con precisión el nivel de responsabilidad de los funcionarios de las entidades en el marco del control interno.

- ❖ **Decreto 1537 de 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado.
- ❖ **Directiva Presidencial 10 de 2002:** Programa de renovación de la administración pública: Hacia un estado comunitario, establece para las entidades de orden nacional en el proceso de selección de los funcionarios encargados del control interno de cada entidad.
- ❖ **Decreto 1599 de 2005:** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Mediante este decreto se determina la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al Artículo 5 de la Ley 87 de 1993.
- ❖ **Decreto 2913 de 2007:** Establece que el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad son complementarios por cuanto tienen como propósito común el fortalecimiento institucional, la modernización de las instituciones públicas, el mejoramiento continuo, la prestación de servicios con calidad, la responsabilidad de la alta dirección y los funcionarios en el logro de los objetivos; por lo tanto su implementación debe ser un proceso armónico y complementario.
- ❖ **Decreto 943 de 2014:** Por medio del cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

5.2.4 Resoluciones:

- ❖ **Resolución 142 de 2006;** Por el cual se adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 En las entidades del Estado Colombiano, y establece los instrumentos técnicos para Diseñar, Desarrollar e implementar cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que lo conforman.

- ❖ **Resolución 357 de 2008:** Por la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación” en su **Artículo 1º**. Dice Adoptase el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación, con corte a 31 de diciembre de cada periodo contable, cuyo contenido se incorpora a la presente Resolución, para implementar y evaluar la efectividad de las acciones mínimas de control que deben realizar los responsables de la información financiera, económica, social y ambiental en los entes públicos, con el fin de garantizar razonablemente la producción de información contable confiable, relevante y comprensible.
- ❖ **Resolución 248 de 2007;** Por la cual se establece la información a reportar, los requisitos y los plazos de envío a la Contaduría General de la Nación”.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Para hacer más comprensible el presente trabajo de investigación es necesario definir algunos conceptos esenciales relacionados con el desarrollo del mismo:

- ❖ **Ambiente De Control:** Según Samuel Alberto Mantilla “es la conciencia de control en la entidad, se refiere a un entorno determinado que estimule el control en la realización de los procesos internos de una organización.”⁹
- ❖ **Comunicación Pública:** La comunicación pública se refiere a los mecanismos o medios utilizados por la entidad para transmitir la información tanto a los usuarios internos como externos.
- ❖ **Modelo de Operación:** Hace referencia a la estructura organizacional, es decir, a los cargos, funciones, relaciones y niveles de autoridad y responsabilidad; a su vez integra los planes y programas requeridos para el cumplimiento eficiente de los objetivos.
- ❖ **Direccionamiento Estratégico:** Es orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento y alcance de la misión, de la visión y de los objetivos de la entidad.
- ❖ **Administración de Riesgos:** Es la evaluación de los hechos, tanto internos como externos, para determinar el grado de exposición de la entidad a factores que puedan impedir el logro de sus objetivos, y a partir de allí determinar los mecanismos necesarios para enfrentar y mitigar los impactos negativos en la organización.

⁹ MANTILLA B., Samuel Alberto. Control Interno - Informe COSO: Contiene Informe COSO Sobre Administración De Riesgos Del Empeñamiento. 4 ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005. 25 p.

- ❖ **Actividades de Control:** Las actividades de control se relacionan y están contenidas intrínsecamente en las políticas, normas y procedimientos establecidos por la entidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ **Proceso Contable:** Conjunto de actividades que comprenden desde el momento en que se genera el hecho financiero, económico, social y ambiental.
- ❖ **Misión:** La Misión corresponde a la formulación explícita de los propósitos de la entidad, así como la identificación de los factores principales en el logro de los objetivos.
- ❖ **Visión:** La visión es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la entidad este dentro de un periodo de tiempo determinado.
- ❖ **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los resultados que a mediano y largo plazo la entidad espera lograr para hacer real la misión y la visión de la Tesorería Municipal. Los objetivos estratégicos permiten establecer las metas que se quieren alcanzar para lograr los propósitos organizacionales.
- ❖ **Proyectos Estratégicos:** Los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la entidad, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional.
- ❖ **Estrategias:** Las Estrategias son las acciones que debe lograr la Tesorería Municipal para mantener y soportar el logro de los objetivos estratégicos y de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

5.4 MARCO INSTITUCIONAL

Para obtener un conocimiento más amplio de la entidad, es necesario realizar una descripción general del microentorno en el que se desarrolla, detallando principalmente su estructura organizacional y administrativa:

5.4.1 Descripción de la Empresa Alcaldía Municipal de La Unión Valle.

Es una entidad Pública creada como municipio en el año 1890 por la ordenanza No 45 Registrada ante la DIAN como persona jurídica identificada bajo el NIT número 891.901.109-3, responsable de retención a título de renta, Retención a título de Timbre, Retención en la fuente del impuesto sobre las ventas, Gran contribuyente y responsable en la presentación de la información Exógena.

Su objeto principal, es el de prestar los servicios a la comunidad en general y los determinados por la ley realizando los pagos en forma mensual correspondiente a los parafiscales y de seguridad social de todos los servidores públicos así como también cumple con el traslado de las Cesantías a los fondos de cesantías, tal como lo dispone la Ley.

La Contabilidad y los Estados Financieros de la entidad, se ciñen a las políticas, principios normas y procedimientos técnicos de la contabilidad pública emitido por el Régimen de la Contabilidad Pública, que han permitido la generación de la información necesaria para la toma de decisiones y de control interno y externo de la administración de este ente económico.

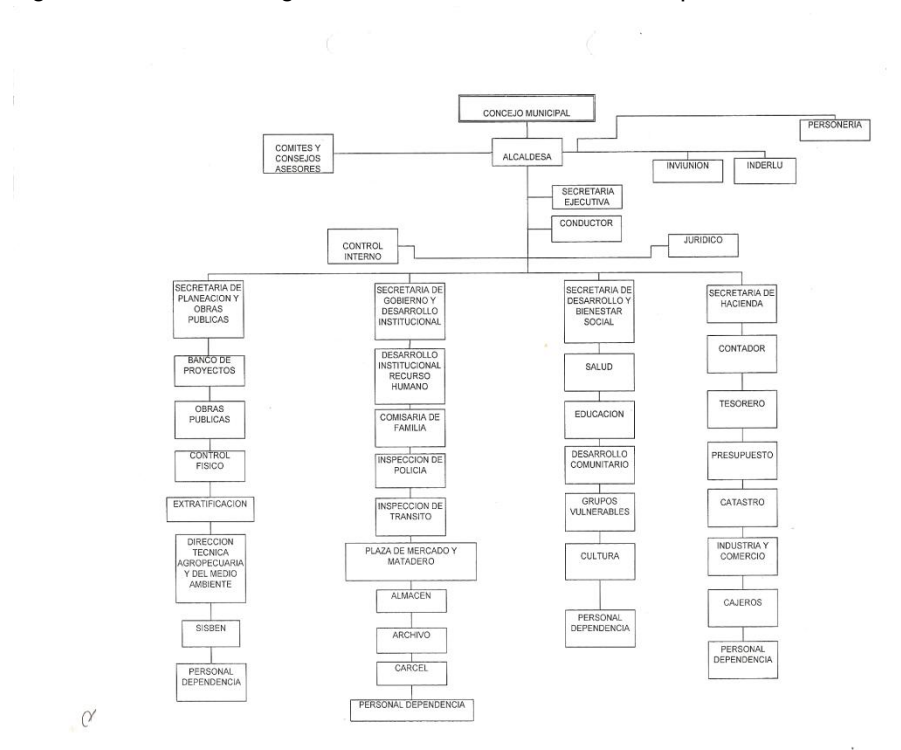
5.4.2 Misión. Contribuir con el desarrollo integral de los habitantes y la reducción de las necesidades básicas insatisfechas, mediante la adopción y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, que incentiven el respeto por los derechos humanos, la inclusión social, procesos de innovación, ciencia y tecnología, sostenibilidad de recursos naturales, equidad de género; enmarcados

bajo principios de Buen gobierno; que permitan la consolidación de la vocación agrícola, agroindustrial y las fortalezas turísticas y geográficas. Articulando las potencialidades internas con las de la región.

5.4.3 Visión. El Municipio de La Unión Valle en el 2023 será eje regional de desarrollo productivo, incorporando procesos de innovación, ciencia y tecnología, aprovechando sus recursos naturales de manera sostenible, su biodiversidad y posición geoestratégica, consolidándose como despensa agrícola y modelo de crecimiento Agroindustrial; fortaleciendo el potencial turístico en pro de mejorar su economía, encaminándola hacia el bienestar de sus habitantes. Logrando el respeto por los derechos humanos, la convivencia, la armonía y la inclusión social, promoviendo principios de Buen gobierno.

5.4.4 Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de la Unión Valle.

Figura 2. Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de la Unión Valle



Fuente: Página Oficial Alcaldía de la Unión Valle. Disponible en www.launion-valle.gov.co

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1 Descriptivo. La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que implica la recolección de datos en el campo de acción, utilizando diferentes técnicas, como observación directa, entrevistas, análisis de estudios financieros y la información apta para la toma de decisiones de la entidad. Se pretende desarrollar una imagen o representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características, los elementos de la implementación del sistema de control interno en la Tesorería Municipal de La Unión Valle, medir las variables o conceptos con el fin de identificar las pautas importantes dentro de este sistema. El enfoque está en el estudio de cada una de las características, determinadas dentro de esta entidad.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Método Deductivo. El método Deductivo se define como: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.”¹⁰.

Para el desarrollo de esta investigación, se analizó y tomó como base la información acerca del Decreto 1599 de 2005 MECI 1000:2005, para llegar así a la conclusión final que es la estructuración del Modelo de Control Interno adecuado para la Tesorería De Hacienda Del Municipio De La Unión Valle de acuerdo con

¹⁰ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 2001. 141 p.

su estructura, características y necesidades particulares.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información necesaria para llevar a cabo el proceso de investigación.

6.3.1 Fuentes Primarias. “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.”¹¹

Las fuentes primarias a emplear son: Los directivos y el personal que labora en el área financiera y de control interno de la Tesorería de La Alcaldía Municipal de La Unión (Valle).

Para la recolección de la información primaria la técnica que se utilizó es de tipo cuantitativa y cualitativa, básicamente datos del proceso productivo, que lleven a información susceptibles de expresarse en forma numérica, y permitirá la obtención de información de los objetos de estudio, proporcionada por ellos mismos.

6.3.2 Fuentes Secundarias. “Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis y otros documentos especializados, es decir reprocesan información de primera mano”¹².

Para sustentar el trabajo de investigación fue necesario hacer uso de referencias tanto normativas como bibliográficas, por lo cual se contó con el Decreto 1599 del 2005 (MECI 1000:2005), como fuente esencial de información secundaria del presente proyecto.

Además se hizo uso de otras fuentes secundarias:

- ❖ Referencias bibliográficas sobre temas de control interno y financieros que se encuentran en la Biblioteca Regional Víctor Manuel Patiño Rodríguez.
- ❖ Tesis de grado.
- ❖ Documentos empresariales.

¹¹ Ibid., p 152

¹² SAMPIERI, HERNÁNDEZ. Roberto. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial: McGraw Hill. p. 66.

- ❖ Páginas de internet.
- ❖ La normatividad vigente en la materia y el sector Público.

6.3.3 Técnicas. Las técnicas utilizadas para el manejo y recolección de la información son:

- ❖ **Entrevista:** La entrevista no estructurada es una técnica que se basa en las respuestas que da el interlocutor, de acuerdo a dichas respuestas se van formulando nuevas preguntas, de acuerdo a las inquietudes que surjan en el proceso. Esta técnica está orientada hacia el personal administrativo de la entidad, especialmente a las personas encargadas de la Tesorería y de control interno.
- ❖ **Análisis documental:** El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. Esta representación puede ser utilizada para identificar el documento, para procurar los puntos de acceso en la búsqueda de documentos, para indicar su contenido o para servir de sustituto del documento. Esta técnica se empleara para analizar las bases de datos, las planillas, las actas y demás documentos empresariales de la Entidad.

7. DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO DE LA TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNION VALLE

Para lograr el objetivo del presente trabajo, fue necesario partir de un diagnóstico basado en el conocimiento y la recolección de información a través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos, con los cuales se detectaron las fortalezas y debilidades del sistema de control interno que se viene aplicando, para compararlo con el modelo que se propone en este trabajo de grado, el cual a consideración de las autoras, se ajusta a los requerimientos jurídicos y económicos de la gestión pública denominado – Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

Obtenidos los resultados del diagnóstico, se orientaron los esfuerzos en diseñar paso a paso una propuesta que permita continuar con la actualización de procesos, procedimientos y demás mecanismos de control en cuanto al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), generando fortalecimiento a nivel administrativo, desarrollo de nuevas políticas en el área de tesorería, eficacia y eficiencia de la información, mejor manejo de los recursos, que proyectara a la ciudadanía la realización y consecución de todas las metas propuestas buscando el beneficio común.

El proceso de recolección de información consistió en el diligenciamiento de la encuesta para la realización del diagnóstico del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, la cual permite evidenciar la eficiencia del control interno del área en estudio. Esta encuesta está conformada por 189 preguntas y fue aplicada a los funcionarios de la Tesorería Municipal, en el que el rango de calificación para cada pregunta fue valorada en cinco opciones de respuesta, como se muestra a continuación:

Cuadro 1: Criterios de Valoración Cuestionario de Diagnostico

Calificación Cuestionario de Diagnostico

Puntaje	Criterio
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Fuente: Modelo Estándar de Control Interno MECI

7.1 DIAGNOSTICO SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Como se ha mencionado anteriormente, el MECI se encuentra compuesto por tres subsistemas secuenciales que se establecen dentro del ciclo del mejoramiento continuo PHVA, partiendo del Subsistema de Control Estratégico, en el cual se crea el ambiente organizacional necesario para mantener el sistema y se organiza la entidad de tal manera que el control sea transversal a todas sus actividades; así mismo, en este subsistema se establece la administración de riesgos como componente esencial del Sistema de Control Interno institucional, a través del cual se identifican, analizan y valoran estos, buscando mitigar su presencia y efecto. El cuestionario del Diagnóstico realizado a los cuatro (4) servidores públicos de la tesorería arrojó los siguientes resultados para el primer subsistema:

Cuadro 2: Resultado Diagnostico Subsistema de Control Estratégico.

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO, EVALUACION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO					
TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE					
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR SUBSISTEMA	INTERPRETACIÓN
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	AMBIENTE DE CONTROL	2.3	Insuficiente	2.6	INSUFICIENTE
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	3.1	Adecuado		
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	2.5	Insuficiente		

Fuente: Las Autoras. 2014

En este cuadro se puede observar de manera general que solo el componente de direccionamiento estratégico es adecuado al obtener el puntaje mínimo para dicha interpretación, los recursos del ambiente de control y la administración del riesgo muestran un nivel de desarrollo insuficiente, dando como resultado un subsistema insuficiente con un puntaje de 2.6.

7.1.1 Ambiente de Control

Figura 3: Diagnostico Ambiente de Control



Fuente: Las Autoras.

El diagnostico de este componente es de 2.3, lo cual señala que es insuficiente en la aplicación de herramientas que permitan crear unos factores institucionales idóneos para el autocontrol y el desarrollo transparente y eficaz de cada una de las actividades diarias de la entidad.

Dificultades:

- ❖ A pesar de que existe un código de ética que fue creado con la participación de los servidores de la época, no se han empleado los recursos y estrategias necesarias para darlo a conocer y resaltar su importancia en la conducta de

cada uno de los servidores, lo cual convierte a dicho código en documento inoperante para la entidad.

- ❖ Los principales instrumentos de desarrollo del talento humano como son procesos de inducción, la formación y capacitación, los programas de bienestar social y la evaluación del desempeño, no se ejecutan al interior de la tesorería, lo cual limita a los servidores de la entidad, al no tener las herramientas de apoderamiento necesarias para asumir con responsabilidad y dedicación cada una de sus tareas.

Avances:

- ❖ De acuerdo al puntaje de 3.2 en el Estilo de Dirección, de manera general se puede observar que los empleados están conformes con la manera de dirigir la entidad, primordialmente por los conocimientos, habilidades y trato de los directivos. Este aspecto positivo, contribuye en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la entidad.

7.1.2 Direccionamiento Estratégico

Figura 4: Diagnostico Direccionamiento Estratégico.



Fuente: Las Autoras.

El direccionamiento estratégico de la entidad es el único componente adecuado del subsistema de control estratégico, al obtener una calificación general de 3.1, influyendo en gran medida la estructura organizacional con un puntaje de 4.

Dificultades:

- ❖ Existe una notable ausencia de planeación que permita direccionar los esfuerzos hacia la consecución de unos objetivos claros, esto debido a la falta de estructuración de la misión, visión, proyección y gestión de los planes de la tesorería.
- ❖ No existe un estándar organizacional que permita un enfoque sistémico, por medio de la operación por procesos

Avances:

- ❖ A pesar de que la tesorería no cuenta con un organigrama que represente gráficamente las líneas de autoridad y funciones de los servidores, cabe resaltar que dichos aspectos son claros para los empleados. La estructura organizacional actual refleja un buen flujo de información, que facilita a los colaboradores tener pleno conocimiento de sus responsabilidades.

7.1.3 Administración del Riesgo

Figura 5: Diagnostico Administración del Riesgo



Fuente: Las Autoras.

La administración del riesgo es uno de los elementos vitales en el control interno, ya que ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

Este componente refleja una fuerte vulnerabilidad de la entidad hacia los factores internos y externos que puedan incidir en el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias, ya que en términos generales es insuficiente con una calificación de 2.5.

Dificultades:

- ❖ El 80% de los elementos de la administración del riesgo se encuentran en un nivel de desarrollo insuficiente y crítico. No existe identificación de los factores que generan riesgos en el proceso, por ende, no se gestiona de manera eficaz la conformación y desarrollo de unas políticas claras que permitan controlar las situaciones riesgosas.

7.2 DIAGNOSTICO SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El Subsistema de Control de Gestión, operacionaliza el control dentro de la entidad por medio de las actividades de control, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, además indica cómo se debe desarrollar la captura y procesamiento de la información, y la creación de canales efectivos de comunicación para que la toma de decisiones sea basada en hechos reales.

Cuadro 3: Resultado Diagnostico Subsistema de Control de Gestión.

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO, EVALUACION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO					
TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE					
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR SUBSISTEMA	INTERPRETACIÓN
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	1.7	Insuficiencia Critica	2.7	INSUFICIENTE
	INFORMACIÓN	3.8	Adecuado		
	COMUNICACIÓN PÚBLICA	2.7	Insuficiente		

Fuente: Las Autoras

El subsistema de control de gestión muestra un nivel de desarrollo insuficiente, obteniendo un puntaje general de 2.7, mostrando una insuficiencia critica de las

actividades de control y la comunicación pública, siendo la información el único componente adecuado del segundo subsistema.

7.2.1 Actividades de Control

Figura 6: Diagnostico Actividades de Control



Fuente: Las Autoras.

Es uno de los componentes más bajos dentro de la entidad con un puntaje de 1.7, siendo crítico su nivel de desarrollo, esto ocasionado por la evidente falta de gestión en las principales actividades del control, como son políticas de operación, los procedimientos, controles y el manual de operación.

Dificultades

- ❖ No existen políticas de operación que establezcan la guía de acción de las estrategias en función de los planes y programas.

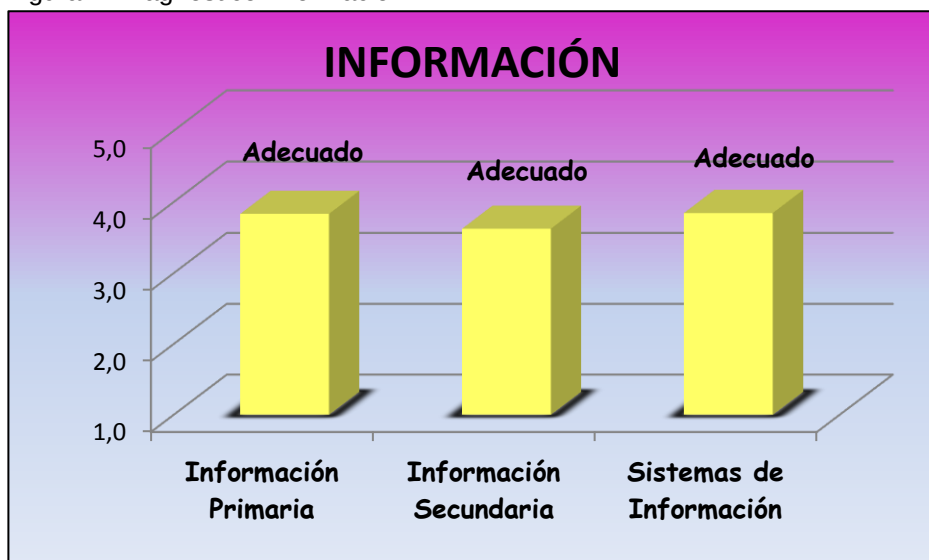
- ❖ No se delimita la forma de ejecutar las tareas por medio de procedimientos que permitan una guía de acción clara y planeada.
- ❖ Debido a que no existe gestión de riesgos, la entidad no pone en práctica controles que mitiguen el impacto de los mismos.

Avances

- ❖ La entidad hace uso de los indicadores como herramienta para medir los avances en los programas y a su vez estos son de pleno conocimiento para los servidores de la tesorería.

7.2.2 Información

Figura 7: Diagnostico Información



Fuente: Las Autoras.

Este componente es el que muestra mejor desarrollo en la entidad, obteniendo un puntaje de 3.8, además cabe resaltar que la información en cada una de sus manifestaciones, obtuvo puntajes que le dan un nivel adecuado de consecución.

Dificultades

- ❖ No se tienen en cuenta las sugerencias de los usuarios de la información, con el propósito de retroalimentar los procesos.

Avances

- ❖ Los colaboradores de la entidad, reconocen de manera eficaz las fuentes de información tanto internas como externas y la importancia que constituyen para el proceso.
- ❖ Los sistemas de información son eficazmente operados de manera que faciliten la generación de información oportuna y confiable.

7.2.3 Comunicación Pública

Figura 8: Diagnostico Comunicación Publica



Fuente: Las Autoras.

La comunicación pública muestra un nivel de concecución insuficiente de 2.7, siendo su principal ventaja la comunicación organizacional, mientras que la comunicación informativa y los medios de comunicación no son eficaces.

Dificultades:

- ❖ Las políticas e información de la tesorería no son difundidas, resaltando la falta de estrategias para que los servidores se sientan parte importante de los procesos.

- ❖ El flujo de información entre los directivos y los servidores no es oportuno.
- ❖ La entidad no utiliza los medios de comunicación como estrategia para hacer partícipes a los servidores de la información y resultados obtenidos por la entidad.

Avances:

- ❖ Las responsabilidades comunicativas de los servidores son claras.
- ❖ Existe una rendición de cuentas oportuna ante la ciudadanía.

7.3 DIAGNOSTICO SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL

El tercer y último subsistema, el de Control de Evaluación, logra que los funcionarios evalúen los controles y la gestión de la entidad, y le da un papel importante a las Oficinas de Control Interno y los Órganos de Control como evaluadores independientes del sistema, desarrollando la verificación. Para finalizar, se llevan a cabo planes de mejoramiento institucional, por procesos e individual, terminando con el Actuar del ciclo de mejoramiento continuo.

Cuadro 4: Resultado Diagnostico Subsistema de Evaluación de Control

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO, EVALUACION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO					
TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE					
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR SUBSISTEMA	INTERPRETACIÓN
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL	AUTOEVALUACIÓN	1.7	Insuficiencia Critica	2.6	INSUFICIENTE
	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	3.7	Adecuado		
	PLANES DE MEJORAMIENTO	2.4	Insuficiente		

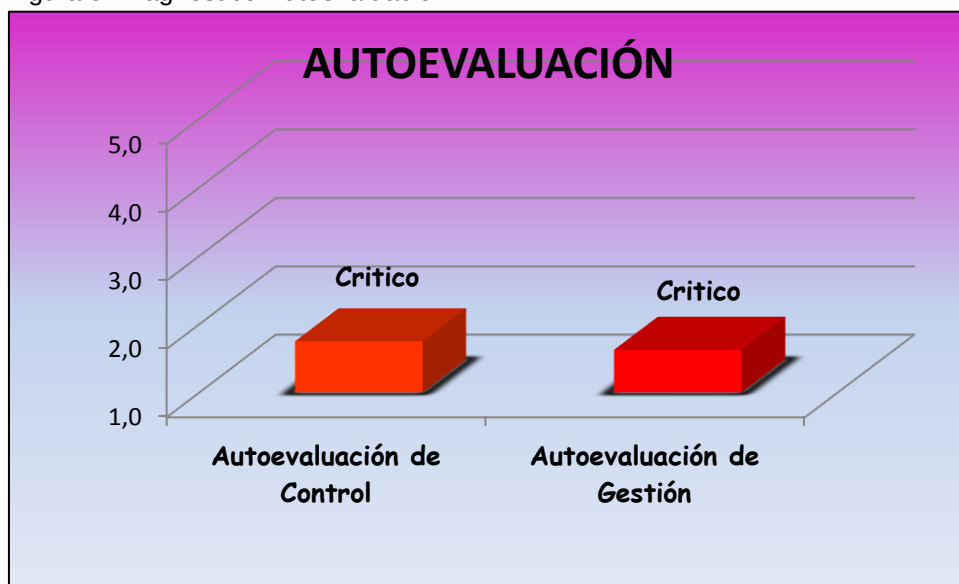
Fuente: Las Autoras. 2014

Solo el componente de evaluación independiente está siendo desarrollado correctamente por la entidad, aunque tiene importantes puntos de mejora por gestionar para llegar a ser satisfactorio. La insuficiencia en el progreso de la

autoevaluación y los planes de mejoramiento, traen como resultado un subsistema de control de evaluación insuficiente, con una calificación de 2.6.

7.3.1 Autoevaluación

Figura 9: Diagnostico Autoevaluación



Fuente: Las Autoras.

El diagnostico muestra un nivel de autoevaluación de control y gestión critico, lo cual indica que en la entidad son insuficientes los mecanismos que permitan a los servidores trabajar juntos, entendiendo que el control es sinonimo de responsabilidad mutua del proceso llevado a cabo.

Un promedio de 1.7 para el componente de autoevaluación, es preocupante para el desarrollo del modelo de control interno, ya que cada uno de los servidores de la entidad debe estar en la capacidad de evaluar la efectividad de los controles y

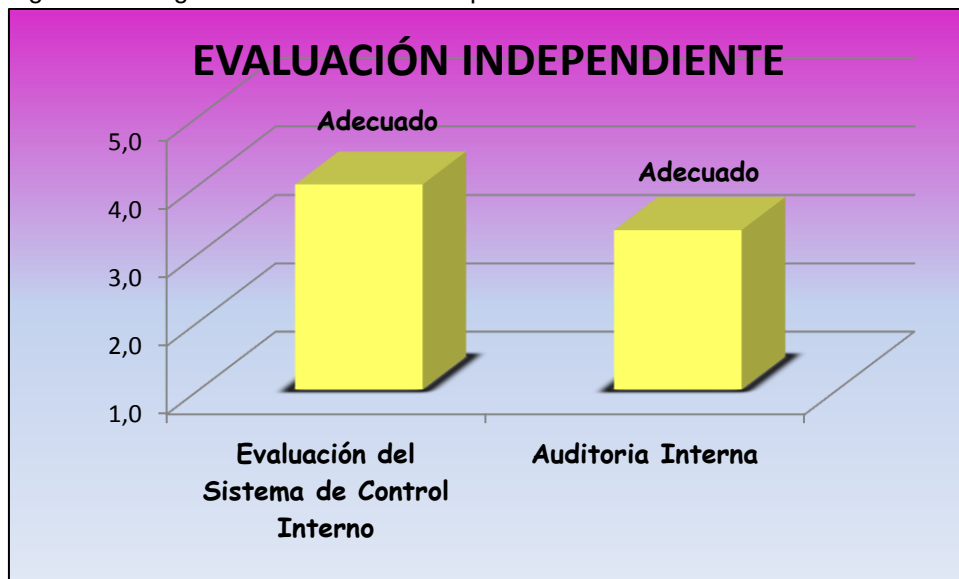
las desviaciones en su operación, para corregir a tiempo factores que pongan en riesgo la generación de información oportuna y veras.

Dificultades:

- ❖ No existe una metodología de autoevaluación clara, que disponga de mecanismos y herramientas adecuadas para evaluar los controles y minimizar los riesgos.
- ❖ No se da la importancia debida, al monitoreo de los indicadores a cargo de la tesorería

7.3.2 Evaluación Independiente.

Figura 10: Diagnostico Evaluación Independiente



Fuente: Las Autoras.

Los mecanismos de evaluación al sistema de control interno, muestran unos niveles adecuados de gestión. El diagnostico revela que aun hay mucho por mejorar, sin embargo es claro el compromiso por parte de la entidad en cuanto al componente de evaluación independiente, el cual con un puntaje de 3.7, indica que se desarrolla de conformidad con los criterios establecidos para el mantenimiento del modelo de control interno.

Dificultades:

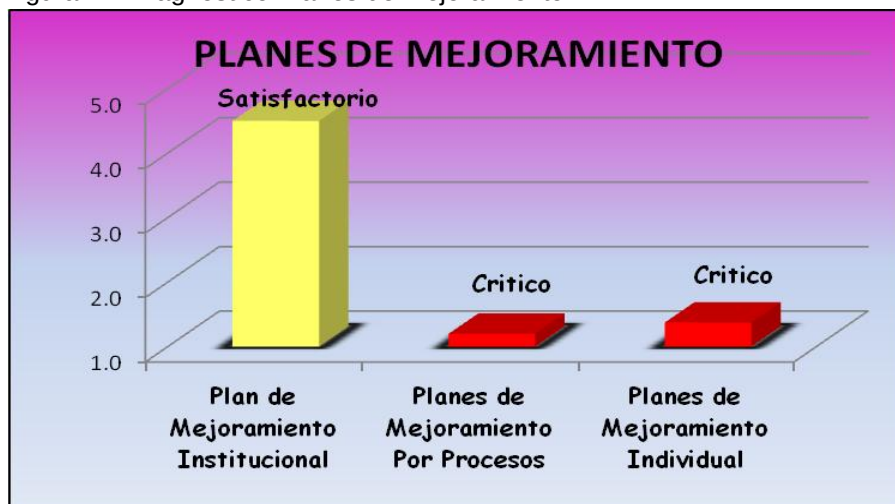
- ❖ Es necesario el fortalecimiento en la creación de acciones de mejora, que se deben incluir en el proceso de auditoría interna.

Avances:

- ❖ En la entidad se realizan informes de control interno a los órganos de dirección y control a nivel nacional y territorial, lo cual permite monitorear las deficiencias significativas que requieren de especial atención.
- ❖ En la entidad hay un correcto proceso de auditoría interna, que se desarrolla a través de un proceso de planeación, elaboración y seguimiento, adecuados para cada proceso.

7.3.3 Planes de Mejoramiento

Figura 11: Diagnostico Planes de Mejoramiento



Fuente: Las Autoras.

Los elementos de control que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno, a través de la consecución de planes de mejoramiento, a nivel institucional, es satisfactorio, siendo el único elemento con el nivel más alto de desarrollo del modelo de control interno de la entidad. Sin embargo el resultado final del componente es 2.4, mostrando una insuficiencia crítica en el trazado de planes de mejoramiento por procesos e individual.

Dificultades:

- ❖ Los servidores públicos de la entidad, no reconocen planes de mejoramiento para su proceso.
- ❖ En la entidad no existe planes de mejoramiento a nivel individual, que se elaboren teniendo como base los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones de desempeño

Avances:

- ❖ En la entidad se elaboran planes de mejoramiento institucional, en los cuales se involucran acciones de mejoramiento organizacionales.

7.4 CONCLUSIÓN DE DIAGNÓSTICO

En la elaboración del diagnóstico y de acuerdo a la información obtenida por parte de los funcionarios de la Tesorería de la Unión Valle, se analizaron las fortalezas y debilidades con las que cuenta dicha área, encontrando un sistema de control interno que no se ajusta al nivel que en este momento está exigiendo el Estado a través del Departamento administrativo de Función Pública – DAFP, evidenciando que los tres Subsistemas de Control son insuficientes, lo que indica que frente a la propuesta de implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que se va sugerir, la Tesorería tendría que estar dispuesta a afrontar y asumir cambios, ajustando algunos elementos que permitan optimizar el desarrollo del nuevo estándar de control interno denominado Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que se aplicará por cada Subsistema.

8. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Este subsistema se estructura en tres componentes: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.

En este punto es de vital importancia crear un entendimiento profundo de la misión para la cual fue creada la entidad, de su contribución al cumplimiento de los fines del estado y de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Para un correcto funcionamiento del modelo de control interno que se propone en el presente proyecto, es necesario, que la entidad establezca en forma participativa y consensuada con sus servidores, el estándar de control a la conducta de la organización, de tal forma que se garantice la transparencia, la ética institucional y el buen servicio público.

8.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control toma como punto de partida el nivel de interiorización de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos, establecidos para los servidores de la organización.

Igualmente, fue necesario establecer cómo las políticas de talento humano definidas en el ámbito de la entidad se aplican a los servidores públicos relacionados con la tesorería y cómo se percibe el ejercicio de dirección en el área responsable del proceso de Tesorería.

8.1.1 Acuerdos, compromisos y protocolos éticos:

Con un desarrollo insuficiente de los acuerdos, compromisos y protocolos éticos, dado principalmente por la falta de estrategias y herramientas para hacer llegar la información y crear el empoderamiento necesario en los servidores, de tal manera que se garantice una correcta conducta ética por parte de los mismos, se propone lo siguiente:

- ❖ Teniendo en cuenta que ya existe un documento en el que se define y se formaliza el referente ético que debe orientar la entidad, lo que se propone, es crear una versión corta del código de ética, que permita llevarlo de manera más fácil a los servidores, por medio de estrategias como volantes, protectores de pantalla, etc.
- ❖ Se considera necesario crear un código de conducta que establezca una guía de comportamiento para los colaboradores de la tesorería; este es un documento, que más allá de establecer los valores éticos presentes en los servidores, lo que hace es exponer unos comportamientos adecuados que deben existir en las relaciones tanto internas como externas de la entidad.
- ❖ Por último, se plantean una serie de herramientas y estrategias para dar a conocer el código de ética y el código de conducta de la entidad.

8.1.1.1 Código de Conducta

Que es el código de Conducta

El código de conducta de la Tesorería es una guía de comportamiento que complementa nuestro criterio juicioso y de sentido común, para ayudarnos a adoptar conductas que nos enorgullezcan y que propendan por el mantenimiento de la imagen positiva de la Tesorería. Este código nos lleva a fomentar la generación de valor de forma responsable.

Quienes deben cumplir el Código de Conducta

El código de conducta debe ser aprobado por la Administración Municipal y por los servidores de la Tesorería deben cumplir las directrices aprobadas en el mismo. En el evento en que por alguna circunstancia existiera un conflicto entre la ley y el código de conducta, cumpliremos en primera medida la ley y, en segundo lugar, daremos aplicación a este código.

¿Cómo nos Comportamos en la Tesorería?

- ❖ **Somos Cordiales y Respetuosos:** Nos ocupamos de que las interacciones con nuestros compañeros de trabajo y con las personas con que tenemos contacto, sean siempre corteses y respetuosas. Procuramos que predomine el espíritu de colaboración, trabajo en equipo y lealtad hacia la Tesorería Municipal. Respetamos las creencias e ideologías de nuestros compañeros de trabajo y sus familias, pero no promovemos grupos religiosos o de participación política dentro de la Tesorería Municipal.
- ❖ **Respetamos Los Derechos de Los Trabajadores:** Promovemos la protección de los derechos laborales e integramos a la entidad todas aquellas practicas tendientes a garantizar su respeto.
Respetamos los siguientes principios:
 - I. No obligamos ni sometemos a ninguna persona a la ejecución de trabajos forzosos.
 - II. Respetamos a oportunidad para el desarrollo de los menores de edad, física y mentalmente en todo su potencial. No contratamos a menores de edad, conforme lo define la ley aplicable.
 - III. Proveemos un ambiente de trabajo libre de acoso, abuso o castigo corporal en cualquiera de sus formas.
 - IV. La jornada de trabajo que establecemos para los funcionarios, en ningún caso podrá exceder la máxima legal permitida en cada legislación aplicable.
 - V. Tratamos a todos los empleados con respecto y dignidad en su lugar de trabajo y les proporcionamos un ambiente libre de discriminación.
- ❖ **Proporcionamos condiciones de trabajo seguras:** Estamos comprometidos con la protección de la salud y la garantía de la seguridad de todas aquellas personas que laboran en nuestras sedes, instalaciones y plantas.
- ❖ **Somos responsables en el manejo de la información:** Protegemos la información no publica de la Tesorería en todo momento, tanto en el horario

laboral, como fuera del lugar de trabajo e incluso después de finalizada la relación laboral.

No revelamos la información no pública a terceros, incluidos familiares y amigos, excepto se requiera por la ley o con fines comerciales (En estos casos debemos celebrar acuerdos de confidencialidad). Tampoco revelamos información no pública a otros empleados de la Administración Municipal, a menos que por razones laborales deba conocerla.

No hablamos en sitios públicos, ni con personas ajenas a la tesorería y a la administración municipal, de temas relacionados con información no pública.

No realizamos ni aconsejamos la realización de ninguna operación en provecho propio o de terceros utilizando información privilegiada que conozcamos en razón de nuestro cargo.

Somos responsables de la integridad y precisión de la información de la Tesorería. Utilizamos las políticas contables, las normas aplicables y el sentido común en la preparación de estos registros y los llevamos de manera veraz, clara y detallada para reflejar de manera exacta todas las operaciones. Los registros son identificados, clasificados, retenidos y eliminados de acuerdo con las políticas internas y con la ley aplicable.

Preparamos la información financiera atendiendo los principios contables establecidos por la legislación y las políticas de la administración municipal, para asegurar que reflejan de manera justa y veraz la situación y los resultados financieros de la entidad.

No falsificamos, destruimos ni alteramos ningún documento y entendemos que cualquier acción en este sentido constituye un fraude.

- ❖ Somos responsables en el manejo de actividades políticas: Podemos participar de manera personal en procesos políticos, siempre y cuando:
 - I. Lo hagamos conforme a la ley
 - II. Lo hagamos en nuestro tiempo libre
 - III. No utilicemos los bienes, recursos o nombre de la Administración Municipal.
 - IV. Nuestro trabajo no se vea afectado por nuestras opiniones políticas.
- ❖ Manejamos adecuadamente los bienes de la entidad: Protegemos los bienes que son propiedad de la entidad y los utilizamos según las políticas de la empresa, las instrucciones impartidas y los manuales del fabricante.

No utilizamos los bienes de la entidad en beneficio propio o de un tercero, salvo que tal uso sea expresamente autorizado por la Administración Municipal y adecuadamente revelado a la entidad.

No permitimos ni participamos en ninguna actividad que involucre activos de la entidad e implique la realización de un fraude. Conocemos y aplicamos las políticas antifraude adoptada por la entidad.

No desperdiciamos, derrochamos, malgastamos o usamos innecesariamente los bienes de la entidad.

Entendemos que en cualquier momento, actuando de acuerdo con la legislación local, las personas facultadas para ello podrán controlar e inspeccionar el uso que estamos haciendo de los bienes de la entidad y acceder a la información contenida en computadores y dispositivos móviles que son propiedad de la entidad.

¿Cómo nos comportamos en nuestra actividad diaria?

- ❖ Evitamos Promover cualquier forma de corrupción: No ofrecemos ni prometemos, directamente ni a través de intermediarios, ningún tipo de favor o prebenda con el fin de obtener de cualquier persona o autoridad un negocio, autorización o cualquier otro tipo de ventaja.

No aceptamos ningún tipo de favor o prebenda que nos ofrezca un tercero con el fin de obtener algún trato preferencial o que desconozca los procedimientos establecidos por la entidad.

No realizamos ninguna actividad que pueda entenderse que este encaminada al pago o la recepción de sobornos.

No participamos ni promovemos ni financiamos grupos armados ilegales y propendemos siempre por el respeto de los derechos humanos.

No participamos ni promovemos ningún tipo de actividad que pueda implicar lavado de activos o financiación de terrorismo.

- ❖ Cumplimos en todo momento la Ley, normas y regulaciones: Cumplimos todas las leyes, normas y regulaciones aplicables a la entidad y exigimos contractualmente a nuestros proveedores la misma conducta.

No participamos en operaciones cuya eficacia tributaria fundamente hechos y asunciones que son inconsistentes con la realidad comercial.

- ❖ Estamos comprometidos con la conservación del medio ambiente: Como entidad y como individuos estamos comprometidos con la conservación y

mejoramiento de nuestro entorno y por consiguiente actuamos de manera ambientalmente responsable en todas nuestras actividades diarias.

Promovemos el elemento ambiental en la cultura organizacional, desde el interior y hacia los grupos de interés, impulsando la prevención, mitigación, corrección y compensación de impactos ambientales y fomentamos acciones para minimizar el efecto de nuestras actividades sobre el cambio climático, ecoeficiencia y respeto por la biodiversidad

Exigimos el cumplimiento de los principios rectores del Pacto Global de Naciones Unidas.

Teniendo en cuenta lo anterior:

- I. Mantenemos un enfoque abierto y preventivo a los desafíos ambientales.
- II. Propiciamos iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental en nosotros mismos y en nuestras familias.
- III. Procuramos la implementación, desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- IV. Promovemos la integración de políticas, programas, prácticas respetuosas con el medio ambiente en cada una de nuestras actividades.
- V. Aseguramos el respeto y cumplimiento de las leyes y normas existentes en los diferentes países con respecto a los asuntos ambientales.

8.1.1.2 Código de Ética

Introducción. Con la construcción del presente Código de Ética, se busca plasmar y declarar los comportamientos de cada una de las persona que laboran en la Tesorería Municipal de la Unión Valle, los cuales se enmarcan dentro de los principios y valores institucionales con el fin de establecer una base de confianza, transparencia, responsabilidad e integridad en todas nuestras acciones, que represente una reafirmación del compromiso moral recíproco entre la empresa y los colaboradores, y de ambas partes con los grupos de interés con los cuales la Tesorería sostiene relaciones de responsabilidad social o de carácter legal o institucional.

Principios de la Entidad. Para la Tesorería, los principios son aquellas normas o reglas que enmarcan nuestra conducta dentro de la entidad. Los principios nos muestran cómo se aplican los valores establecidos al interior de la entidad.

Por lo anterior, los principios establecidos por la Tesorería son:

- a. Calidad en el Trato:** El trato interpersonal en la Tesorería se caracteriza por ser cordial, está enmarcado por el respeto, la amabilidad y asertividad hacia los clientes internos y externos.
- b. Capacidad y Ánimo de Crecimiento:** Contamos con personal capacitado e idóneo que no se detiene y busca crecer profesional y laboralmente, trabajando con responsabilidad, eficacia y eficiencia.
- c. Amor por lo que Hacemos:** Somos personas comprometidas y cumplidoras de nuestros deberes, realizamos nuestro trabajo con pasión, buscando dar valor agregado a nuestra labor.
- d. Rectitud:** Contamos con personal transparente y confiable que realiza su trabajo con ética profesional, aplicando los valores de la entidad y los valores inculcados desde su infancia.

Valores de la Entidad. Los valores definen la escala de confianza de los postulados éticos y morales que aplicamos a nuestras actuaciones. Son aquellas cosas que no estamos dispuestos a negociar, ni renunciar.

Por lo tanto, nuestros comportamientos están enmarcados dentro de los siguientes valores:

- a. Honestidad y Transparencia:** La honestidad y la transparencia son condiciones naturales para el correcto tratamiento y manejo de los recursos estatales. Actuamos basándonos en los principios de dignidad, rectitud, ética y cumplimiento del deber. Cuidamos que nuestras acciones sean coherentes con las políticas de la Tesorería, los proyectos regionales y los intereses de la comunidad en general. Por ello somos consistentes en la manera de pensar, hablar y actuar.
- b. Compromiso y Cumplimiento:** Asumimos las obligaciones y deberes de nuestras con nuestras partes interesadas para entregar respuestas oportunas a sus requerimientos.

- c. Responsabilidad:** En la Tesorería hacemos el trabajo bien, desempeñamos los roles previendo y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.
- d. Respeto:** Para nosotros respeto es honrar la dignidad humana en todas sus dimensiones a través de acciones y comportamientos.
- e. Calidad:** Estamos comprometidos a trabajar con responsabilidad, eficacia y eficiencia.

Ámbito de Aplicación. El presente Código de Ética se convierte en un compromiso de todas las personas que laboran al servicio de la Tesorería Municipal, cualquiera que sea la modalidad de contrato o nivel jerárquico.

8.1.1.3 Estrategias de socialización.

- a. Objetivo General.** Establecer en la Tesorería una cultura Ética del empleado público mediante el conocimiento y la correcta aplicación del Código de Ética y el Código de Conducta en el desarrollo de sus actividades independientes de la posición o el lugar donde desempeña sus funciones.

b. Objetivos Específicos:

- ❖ Instruir y sensibilizar a los empleados públicos de la Tesorería sobre las responsabilidades y las normas éticas que rigen el servicio público.
- ❖ Institucionalizar la práctica del buen gobierno, la conducta ética y transparencia del empleado público de la Tesorería.
- ❖ Lograr que se realice un proceso de participación ciudadana sostenible para la formación de una cultura ética pública que tenga al código de ética y de conducta como nuestro libro de principios.

c. Estrategias y Actividades:

- ❖ Entregar a cada servidor público, un ejemplar del Código de Ética y del Código de Conducta, acompañado de una declaración que confirme que ha leído dichas normas y que se compromete a observarlas.
- ❖ Entregar en el momento de su contratación, a cada nuevo empleado un ejemplar del Código de Ética y del Código de Conducta, acompañado de una declaración que confirme que ha leído dichas normas y que se compromete a observarlas.
- ❖ Colocar en el panel informativo y en las zonas de visibilidad de la oficina de la tesorería un impreso legible sobre los principales contenidos del Código de Ética y de Conducta.
- ❖ Crear un link en el portal web del municipio <http://www.launion-valle.gov.co>, donde se expongan los principales contenidos del Código de Ética y Conducta.
- ❖ Jornadas informativas y socialización sobre la importancia del Código de Ética y Conducta y sobre las sanciones que acarrea su incumplimiento, con una periodicidad anual.
- ❖ Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de conocimiento y la práctica ética de los empleados públicos de la Tesorería.
- ❖ Implementar un programa de incentivos, que motive las buenas prácticas en la oficina, realzando los valores personales, éticos, sociales y productivos de los mejores trabajadores de la Tesorería.

d. Instrumentos de Difusión: Para el desarrollo de estas acciones se utilizarán los siguientes medios e instrumentos de difusión:

- ❖ **Folletos:** Cuadernillo donde se describe en forma precisa el Código de Ética y el Código de Conducta. Este manual será entregado a cada trabajador para que sea leído y además se convierta en una herramienta de uso constante.
- ❖ **Afiches:** Afiche (Poster) en el que se incluya el logo de la campaña, el slogan y será pegado en los murales de la entidad y en los lugares más visibles para crear conciencia y recordación en los trabajadores.

- ❖ **Volantes:** Volantes que contengan una breve descripción de los principios, deberes, prohibiciones del Código de Ética. El cual será entregado también a todos los trabajadores y público en general en los eventos internos y externos que se realicen durante el año, con el fin de informar el trabajo que realiza la Tesorería en materia de Ética Pública.
- ❖ **Protectores de Pantalla en Monitores y Logo en Escritorio:** Protector de pantalla diseñado para que se active si luego de cinco minutos el trabajador no realiza ninguna acción en el computador. La base es el logo de la campaña, el cual está conformado por los principios y valores en diferentes colores. El logo también será insertado en el escritorio de Windows de cada empleado para su permanente visualización.

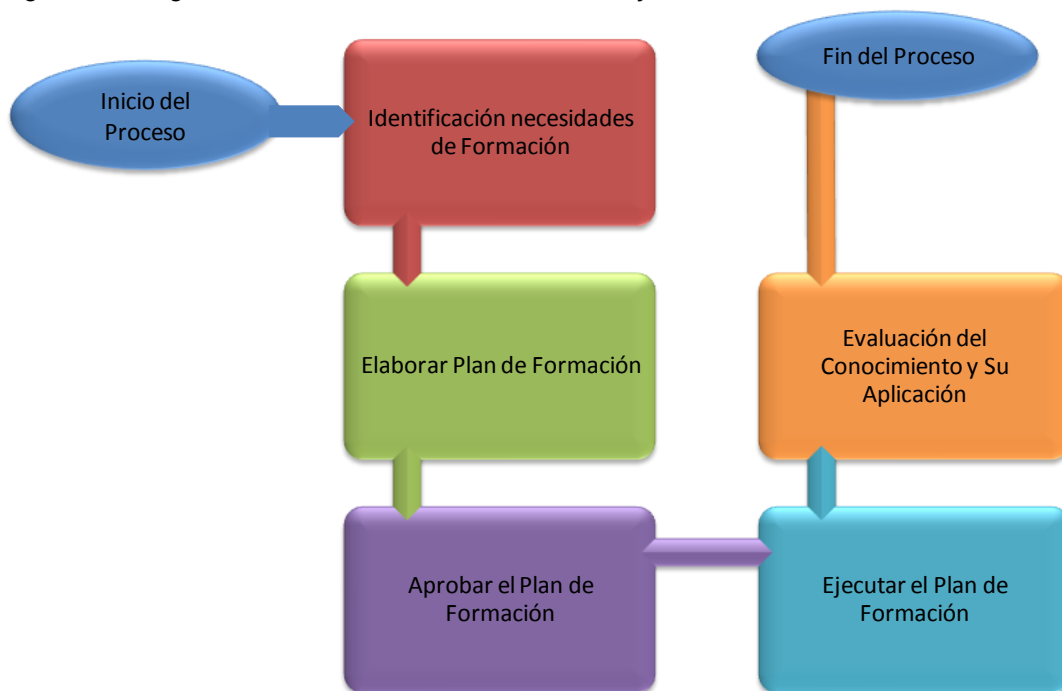
8.1.2 Desarrollo del Talento Humano. Este elemento muestra un nivel crítico de desarrollo según el diagnóstico presentado anteriormente, debido a la falta de herramientas que permitan gestionar de manera eficaz uno de los principales activos de la entidad que son sus servidores. Para subsanar la carencia de elementos de control en el desarrollo del talento humano y garantizar el buen funcionamiento de la tesorería, se propone:

- ❖ Crear las pautas a seguir para diseñar y ajustar el plan institucional de formación.
- ❖ Establecer por medio de un documento, el programa de desarrollo del talento humano, en el que se establezcan pautas para gestionar de manera integral el ingreso y la permanencia de los servidores públicos en la entidad en los procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño y estímulos.
- ❖ Crear un programa de bienestar social al interior de la entidad, que permita el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad, así como la identificación del empleado con el servicio de la entidad.

8.1.2.1 Plan de Formación y Desarrollo. Pretende promover el desarrollo integral de los servidores públicos mediante la gestión dinámica del conocimiento y el desarrollo de competencias técnicas y humanas requeridas para un desempeño sólido en el cargo, preservar el conocimiento dentro de la Tesorería y contribuir al

logro de la estrategia corporativa y competitiva. Las acciones formativas deberán facilitar el mantenimiento o adquisición de mayores niveles de competencias.

Figura 12. Diagrama de Procedimiento de Formación y Desarrollo



Fuente: Las Autoras. 2014

Identificación de Necesidades de Formación:

Las necesidades de formación se identifican a partir de las siguientes situaciones:

- ❖ Revisar y analizar las brechas identificadas durante la inducción y entrenamiento en el cargo
- ❖ Analizar los resultados de la gestión de desempeño y definir planes de desarrollo
- ❖ Analizar los resultados de la encuesta de clima organizacional
- ❖ Reunión anual con el alcalde y el consejo para identificar las necesidades de formación alineadas con la estrategia organizacional competitiva, realidad de los negocios y los mercados, los procesos y responsabilidades de los cargos.
- ❖ Los temas relacionados con liderazgo y desarrollo de competencias institucionales y funcionales, serán coordinados desde el departamento de gestión humana.

Para el análisis de necesidades de formación se hará uso del siguiente formato:

Cuadro 5. Formato Plan de Desarrollo de Competencias

Plan de Desarrollo de Competencias Tesorería
Fecha:
Unidad de Negocio
Directrices/Objetivos
Firma Responsable de la Tesorería

Detalle de Información por Plan Formativo	
Denominación del Plan	
Objetivos	
•	
Contenidos básicos del Plan Formativo	
1.	2.
3.	4.
5.	6.
Duración estimada de la Formación (horas lectivas)	

Fuente: Las Autoras

Continuación Cuadro 5. Formato Plan de Desarrollo de Competencias

Colectivo por ocupaciones	
Denominación de las Ocupaciones	Nº de personas
Instructor de la Formación	
Interno :	
(Especificar Unidad)	
Externo :	Costo estimado (\$)
(Especificar proveedor)	

Calendario	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
¿Considera necesario medir la Aplicación de este programa/acción formativa?											SI	NO

Fuente: Las Autoras

Elaboración del Plan de Formación:

Definir conjuntamente con los servidores públicos de la Tesorería el objetivo a alcanzar con el plan de formación y desarrollo. Esta información quedará registrada en el formato de Plan de Formación y Desarrollo, el cual será de público conocimiento.

Evaluación del Conocimiento y su Aplicación:

Desde el diseño de la acción formativa, se define el tipo de evaluación que se realizará para evaluar la eficacia de la formación.

De igual manera se evaluarán los conocimientos básicos de la formación antes de iniciar y al finalizar la formación.

Anualmente se hará seguimiento de la transferencia del conocimiento a través de la valoración del desempeño.

8.1.2.2 Programa de Desarrollo del Talento Humano

Selección y Vinculación de Personal

El objetivo es vincular personal competente que cumpla con el perfil y la cultura empresarial para el logro de los objetivos institucionales.

El proceso inicia cuando se activa la cobertura de una vacante y finaliza con la entrega del candidato apto para desempeñar las funciones propias del cargo a la tesorería.

- ❖ **Planificación:** La dirección de la tesorería planifica anualmente los requerimientos de personal teniendo en cuenta la plantilla aprobada por el funcionario de gestión humana de la entidad.

- ❖ **Necesidad de Cargo Vacante:** La necesidad de un cargo surge porque se requiera la creación de un nuevo cargo o porque el cargo ya este definido en la estructura y es necesario cubrirlo.
- ❖ **Validación del Perfil del Cargo:** Antes de activar la vacante que se requiera cubrir, se debe validar el perfil de cargo y sus recursos ante el alcalde y el secretario general, con el propósito de aprobar el proceso.
Si la solicitud no es aprobada termina el procedimiento.
Si la solicitud es aprobada se hace entrega de la misma al secretario general y de gobierno.
- ❖ **Aprobación de la Solicitud:** Si la solicitud es para proveer un empleo de carrera administrativa, se remite a la lista de elegibles que está en la página web www.cnsc.gov.co y se procede con la siguiente actividad.
Si la solicitud es para proveer un empleo en provisionalidad, se envía correo electrónico a la CNSC solicitando la aprobación de la vinculación en provisionalidad o encargo y se solicita tres hojas de vida con los requisitos mínimos que exige el empleo a ocupar.
Si la solicitud es para proveer un empleo de libre nombramiento y remoción, se solicita la hoja de vida y se continúa con la siguiente actividad.
- ❖ **Evaluación de Candidatos:** Realizar evaluación de conocimiento según prueba de conocimiento.
Realizar pruebas psicotécnicas y entrevistas por competencias
Una vez hecho lo anterior, se tabula la información y de acuerdo a los resultados, se elabora un informe de resultados, el cual se envía al secretario de gobierno para su conocimiento.
- ❖ **Envío Listado de Documentos Para Contratación:** La persona que haya obtenido el mejor puntaje se notificará telefónicamente y se le enviará el listado de requisitos para contratación.
- ❖ **Formalización de Contratación:** Se solicita al candidato los documentos exigidos en la actividad anterior y se verifica que coincidan con el listado. Si está completa, se diligencia el registro de vinculación y se procede a realizar los siguiente actos administrativos:
Decreto de Nombramiento, Notificación, Acta de posesión

Inducción de Personal

Este procedimiento tiene por objeto establecer las directrices para realizar las actividades de inducción a todo el personal que ingresa a la entidad y a orientarlo a la cultura organizacional.

- ❖ **Recibimiento del Servidor Público:** Posesionar a los funcionarios nombrados en un acto formal con presencia de las directivas de la entidad.
Dirigir comunicación escrita al nuevo funcionario donde se manifieste la complacencia de la entidad con su vinculación.
- ❖ **Ubicación del Funcionario en la Entidad:** Informar acerca de la entidad (Naturaleza, misión, visión, directivos, normas que rigen, planta física).
Socializar el código de ética, el código de conducta y las funciones de su cargo consagradas en el manual de funciones y competencias laborales.
Presentar a sus compañeros de trabajo.
- ❖ **Evaluación al Programa de Inducción:** Una vez ejecutada la inducción al funcionario, se lleva a cabo la respectiva evaluación con la finalidad de conocer el grado de comprensión de los temas tratados y reforzar los temas que registra debilidades.

Reinducción de Personal

El objetivo de esta etapa del Desarrollo del Talento Humano es establecer las fases necesarias para realizar las actividades de reinducción a los funcionarios antiguos para que tengan claridad sobre el funcionamiento general de la entidad y los cambios que ha sufrido.

Los programas de reinducción se impartirán a todos los funcionarios por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan cambios e incluyen obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa, para el caso de la tesorería se ajustarán de acuerdo a los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Enterar a los empleados acerca de las reformas en la organización del estado y de sus funciones.
- ❖ Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de los procesos y de los puestos de trabajo.
- ❖ Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la entidad y afianzar su formación ética.
- ❖ Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
- ❖ A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.
- ❖ Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.
- ❖ Las reuniones se aprovecharán para realizar encuestas de evaluación del sistema de control interno municipal.

Evaluación del Desempeño:

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción deberán ser evaluados y calificados con base en parámetros claramente establecidos.

Incentivos:

Se podrán postular al Plan de Incentivos diseñado para los funcionarios de la Tesorería Municipal, las personas que cumplan con las siguientes políticas:

- ❖ Cumplir a cabalidad con el Código de Ética, Buen Gobierno y Estilo de Dirección adoptado en la entidad.

- ❖ Funcionarios que se caractericen por su compañerismo, lealtad y compromiso en el desarrollo de sus funciones.
- ❖ Funcionarios que obtengan las mayores calificaciones en las evaluaciones del Sistema de Control Interno que realice aleatoriamente el Jefe de Control Interno o quien haga sus veces. Dichas evaluaciones contendrán los temas de las capacitaciones de Implementación del MECI y las demás preparadas por el Jefe de Control Interno.
- ❖ Funcionarios que obtengan los mayores puntajes en la evaluación de desempeño Anual.
- ❖ No tener llamados de atención por escrito por parte del Alcalde o el Jefe Inmediato.

El plan de incentivos no pecuniarios para los empleados que se destaquen en las anteriores políticas para el periodo de un año son los siguientes:

Cuadro 6: Plan de Incentivos

PRIMER PUESTO	❖ Dos días compensatorios ❖ Reconocimiento en público ❖ Certificación de reconocimiento por parte del Alcalde. ❖ Publicación de su nombre, foto y reconocimiento en la página web del municipio
SEGUNDO PUESTO	❖ Un día compensatorio ❖ Reconocimiento en público ❖ Certificación de reconocimiento por parte del Alcalde.

Fuente: Las Autoras

8.1.2.3 Bienestar. La vida laboral de los servidores del estado ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral.

Programa de Calidad de Vida Laboral:

- ❖ **Entrenamiento Para los Directivos y Jefes de Área:** El nuevo modo de operación de las entidades públicas es con organizaciones que muestren la figura del directivo público como un líder dispuesto a escuchar mejor las oportunidades y dificultades, siendo más efectivos al coordinar las acciones. Esto también genera mayores oportunidades de generar mayores niveles de compromiso con la misión de la entidad.
- ❖ **Capacitación Para Los Servidores Públicos de La Tesorería:** Se desarrollará un proceso de capacitación con los servidores públicos, en el desarrollo de habilidades y destrezas para mejorar las competencias laborales.

Programa de Salud Ocupacional:

Para desarrollar este programa se debe contar con la asesoría y colaboración de una Administradora de Riesgos Profesionales y las actividades a llevar a cabo son:

- ❖ Actualización del programa de salud ocupacional anualmente
- ❖ Actualización del panorama de factores de riesgo anualmente
- ❖ Inspecciones de riesgo trimestrales
- ❖ Capacitación para las brigadas de emergencia anualmente
- ❖ Simulacro de evacuación anualmente
- ❖ Semana de la salud ocupacional: Charlas informativas sobre prevención de la salud, exámenes médicos básicos.
- ❖ Campañas de vacunación
- ❖ Elecciones para elegir el comité de salud ocupacional
- ❖ Implementación del programa de pausas activas.

Programa Deportivo:

- ❖ Conformación de los equipos de fútbol, baloncesto, voleibol y tenis de mesa en coordinación con la oficina de deportes.
- ❖ Contratación de entrenadores e instructores
- ❖ Compra de uniformes y elementos deportivos
- ❖ Promoción e inscripción para los hijos de los funcionarios en la escuela de formación deportiva municipal
- ❖ Programa de acondicionamiento físico

Programa Recreativo:

- ❖ Celebración del día del amor y la amistad, actividad que se realizará en las instalaciones de la alcaldía.
- ❖ Jornada de integración de los funcionarios en el mes de Diciembre.
- ❖ Celebración día de la secretaria.
- ❖ Celebración mensual del cumpleaños de los funcionarios.

8.1.3 Estilo de Dirección. El nivel directivo es responsable de la orientación estratégica de la entidad hacia una administración eficiente, eficaz y transparente. A pesar de que los funcionarios perciben una buena gestión por parte de la dirección, esta puede llegar a ser más eficiente, por lo cual se plantean una serie de políticas de estilo de dirección que pueden contribuir a un mejor desempeño administrativo.

8.1.3.1 Políticas de Estilo de Dirección: Los directivos de la Tesorería Municipal de La Unión Valle, se caracterizarán por ser líderes de puertas abiertas, participativos, capacitados e idóneos, amables, oportunos y diligentes para dar soluciones acertadas. Su estilo de dirección, se caracterizará por tener un buen

equilibrio entre el desarrollo del talento humano y la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos misionales.

En su comportamiento Prevalecerá:

- ❖ El dialogo constructivo y la buena comunicación.
- ❖ El respeto por la diferencia y disposición para ceder ante argumentos.
- ❖ El reconocimiento de errores o equivocaciones y estar dispuestos a corregir.
- ❖ La disciplina y la puntualidad.
- ❖ El compromiso con la calidad y la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión, a través de la identificación permanente de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y la gestión de los procesos de la entidad.
- ❖ El compromiso con una gestión pública efectiva, sustentada en la transparencia, equidad, austeridad y cero tolerancia con la corrupción.

Compromiso con los Fines del Estado:

Para cumplir con el objeto establecido para la entidad, los directivos de la misma, encaminan sus esfuerzos en administrar la Tesorería, bajo los preceptos de la integridad y la transparencia, gestionar eficientemente los recursos públicos, rendir cuentas a la ciudadanía, ser eficaces en la realización de sus cometidos, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente en el cumplimiento de sus objetivos. Para ello llevan a cabo las siguientes prácticas:

- ❖ Establecer las políticas necesarias para cumplir los fines misionales.
- ❖ Asegurar que las políticas trazadas se cumplan
- ❖ Cumplir con las disposiciones constitucionales y legales.
- ❖ Ejecutar eficientemente sus planes institucionales

- ❖ Garantizar la eficiente y oportuna atención a los usuarios.

Responsabilidad con el Acto de Delegación:

Cuando los directivos de la tesorería deleguen determinadas funciones, debe fijar claramente los derechos y obligaciones del delegado, y debe mantenerse informado del desarrollo de los actos encargados, impartir orientaciones generales sobre el ejercicio de las funciones entregadas y establecer sistemas de control y evaluación periódica de las mismas.

Por su parte, los delegados deben cumplir como mínimo los requisitos de solvencia moral probada, idoneidad profesional y experiencia para la representación que le es asignada.

8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

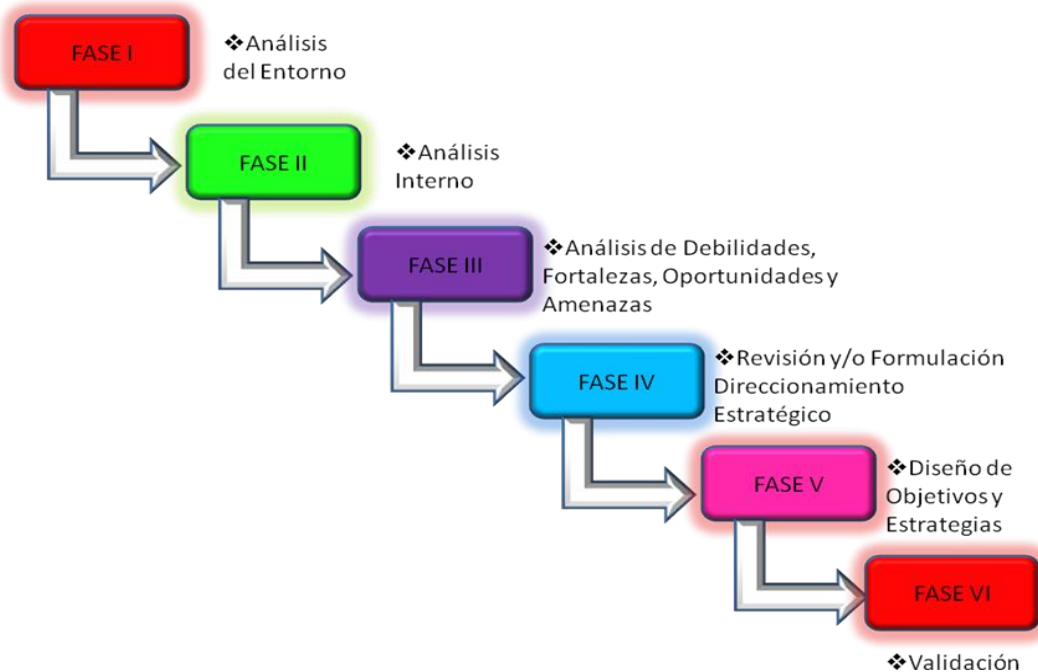
El direccionamiento estratégico define los instrumentos que permiten el control a la ruta organizacional que deberá seguir la Tesorería para el logro de sus objetivos, encauzándolo a una operación de calidad que satisfaga los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos. Este componente se desarrolla a través de los planes y programas, el modelo de operación por procesos y la estructura organizacional.

8.2.2 Planes y Programas. Es necesario que la Tesorería cuente con una planeación constituida por un conjunto de agentes e instrumentos y que conforme a unos principios, se formule, apruebe, ejecute y evalúe, con el fin de garantizar el desarrollo integral del proceso.

La definición de los planes y programas se desarrolló con base en un análisis interno y externo, tendiente a identificar las principales oportunidades y amenazas,

debilidades y fortalezas, para definir las estrategias necesarias para aprovechar las unas y minimizar las otras, las siguientes son las fases que se siguieron en el proceso de la planeación estratégica para la Tesorería Municipal de la Unión Valle:

Figura 13: Fases del Proceso de Planeación Estratégica



8.2.2.3 Análisis Interno. Por medio de un análisis de las características particulares de la Tesorería Municipal de la Unión Valle, se logró establecer las debilidades y fortalezas que se presentan en el desarrollo del proceso, para esto fue necesario realizar una descripción de la tesorería, como está conformada la estructura de la misma y la planta física en la que se desarrollan las actividades diarias.

Descripción de la Tesorería. La tesorería municipal de la Unión Valle, es una entidad pública adscrita a la administración central de dicho municipio y que opera bajo los preceptos de la Secretaria de Hacienda. La tesorería, actualmente se encuentra conformada por cuatro personas: Una tesorera, un técnico operativo de catastro y dos cajeras. En este momento la tesorería no cuenta con una estructura organizacional formal, que muestre gráficamente la planta de personas y funciones que la integran.

La principal función de la tesorería municipal, es la de gestionar y administrar los recursos económicos y financieros del municipio de la unión valle, asegurando la correcta asignación de los mismos entre las diferentes dependencias de la entidad

Proceso Administrativo: El Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) en la tesorería municipal, se realiza a través de la conformación y seguimiento del PAC (Plan Anual Mensualizado de Caja), que se realiza al iniciar la vigencia fiscal y teniendo en cuenta el presupuesto aprobado de ingresos y gastos, el Plan Operativo Anual de Inversiones POAI y el Plan de Compras para la vigencia.

Al PAC se le realiza un seguimiento periódico por parte del Consejo Municipal de Política Fiscal COMFIS. La oficina de control interno realiza revisión al PAC en el momento en que se realiza la Auditoría a la secretaría de hacienda.

8.2.2.4 Análisis Externo. El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, consiste en la evaluación de acontecimientos, cambios y

tendencias que suceden en el entorno de la entidad y que están más allá de su control. La realización de este análisis tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la entidad y amenazas que puedan perjudicarla; y así formular estrategias que le permitan ser más competitiva.

❖ Entorno Tecnológico

En el mundo se están produciendo una serie de cambios en la manera en que operan los Estados y en su responsabilidad frente a la sociedad, lo cual ha exigido que la búsqueda de la eficiencia, eficacia, visibilidad y publicidad, sigan siendo un gran imperativo, no solo en temas asociados con la gestión interna de las entidades, sino en la solución de problemas relacionados con el desempleo, la pobreza, la salud, el medio ambiente, y en general, todos aquellos asociados con la actividad estatal y la satisfacción de necesidades y mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

Del mismo modo, el rol de los ciudadanos también ha venido transformándose, las formas de expresión son diversas y se basan en mecanismos más directos y más poderosos, la mayoría apoyados en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-TIC.

La ciudadanía tiene un conocimiento importante que puede ser aprovechado en beneficio de las sociedades y el Estado puede servir de plataforma para canalizar y potenciar dicho conocimiento. Asimismo, son los ciudadanos los beneficiarios directos de las políticas públicas y de la toma de decisiones, lo que hace cada vez más imperante involucrarlos activamente en su construcción y validación.

En cuanto a la industria de la tecnología, los avances también son vertiginosos, no solo en lo que respecta al desarrollo de aplicaciones o servicios, también en lo relacionado con la gestión de la tecnología al interior de las organizaciones, hecho que ha transformado los procesos y actividades del mismo Estado.

En este contexto, la Estrategia de Gobierno en línea permite potenciar los cambios que se han presentado en la forma de operar de las naciones, aprovechando los avances de la tecnología para garantizar una mejor comunicación e interacción con la ciudadanía, que permita además la prestación de más y mejores servicios por parte del Estado.

En la operatividad de las finanzas estatales, el gobierno ha creado varias herramientas y aplicativos tecnológicos con el propósito de hacer más eficiente el desarrollo de los planes, programas y proyectos.

Sistema de Información de Estadísticas fiscales SIDEF: El SIDEF es un aplicativo inteligente, formado de módulos interrelacionados que contiene las tablas de clasificadores requeridas para el registro de la contabilidad de la ejecución del presupuesto y, al mismo tiempo, opera como mecanismo de captura alternativo para el diligenciamiento de los formatos establecidos en el Título VIII de la Resolución de la CGR 5544 de 2003.

El SIDEF, es una herramienta sencilla, práctica y fácil de utilizar, diseñada específicamente para capturar, validar y rendir la Información De Estadísticas Fiscales: Presupuestal, PAC, Flujos Económicos y Personal y Costos, garantizando su consistencia e integración con los respectivos documentos soporte que deben conservar las entidades a disposición de los organismos de control.

El SIDEF, consta de 7 módulos a saber:

- VI. Información General
- VII. Ingresos: Formatos 20 y 20 A
- VIII. Gastos: Formatos 20B y 20C
- IX. PAC: Formatos 20 D
- X. Flujos Económicos: Formatos 20 E y 20 F
- XI. Personal y Costo: Formato 23
- XII. Recopilar Informes

Sistema CHIP: Es un sistema de información, diseñado y desarrollado por la Contaduría General de la Nación con el apoyo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través del programa FOSIT, el cual permite la importación y registro, validación, transmisión, publicación y difusión de información de las entidades públicas hacia el gobierno general, organismos de control y ciudadanía en general. El objetivo del CHIP es reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales del sector central a través de la generación y difusión de información pública, buscando homogenizar las fuentes de información, simplificar y racionalizar los flujos de información pública. Este sistema será el único canal a través del cual se podrá enviar al gobierno nacional, la información pública, en la medida en que los usuarios estratégicos vayan creando sus propias categorías de información

Programa Para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial FOSIT: El Programa FOSIT constituye un ambicioso plan de implantar

una solución estándar e integral en materia de administración de la información financiera en algunas Entidades Territoriales (SGFT), que incluye módulos relacionados con planificación y ejecución presupuestaria contabilidad administrativa-financiera, presupuesto, rentas, Mesas de Ayuda al usuario y herramientas de inteligencia de negocios. Lo anterior como complemento a la construcción e implementación del canal único (CHIP) instalado en la Contaduría General de la Nación.

El objetivo del FOSIT es diseñar e implementar un sistema integrado de información que permita generar y difundir información financiera territorial periódica, confiable, oportuna y completa.

Aplicativo SICEP: Es el sistema de captura de Ejecución Presupuestal municipal, requerido como insumo en la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación previstos por la Ley 715 de 2001 y Ley 617 de 2000, el Departamento Nacional de Planeación elaboro este instrumento denominado “Sistema de Información para la captura de la ejecución presupuestal de municipios y resguardos indígenas. El aplicativo SICEP Gestión, tiene como finalidad capturar información relacionada con la gestión pública territorial, fue desarrollado con el lenguaje de programación visual FOXPRO Versión 8.0. Para la instalación y buen funcionamiento del aplicativo, se requiere un equipo estándar con capacidad de 128 megabytes de memoria principal o superior, sistema operativo Windows 98 o superior, espacio en disco duro de 50 Mb y procesador Pentium; así mismo, requiere que la pantalla esté configurada en 800 por 600 píxeles.

Este aplicativo permite incorporar información sobre la gestión pública territorial de una manera sencilla y ágil, así mismo, en algunos casos, realiza cálculos de manera automática minimizando errores en el suministro de la información.

Sistema Integral de Auditoria SIA: El aplicativo SIA, es una herramienta que facilita la organización de datos y estandariza la rendición de cuentas en línea, a los sujetos de control, mejorando los tiempos de respuesta así como la gestión de la información en el ejercicio de las actividades misionales de la entidad. El aplicativo simplifica el análisis de la información disminuyendo costos y tiempos en el proceso de revisión de cuentas, planeación de auditorías y formulación de informes institucionales. Los requisitos mínimos para la operación del SIA son: Equipo de cómputo con navegador de Internet Explorer o Mozilla Firefox, acceso a internet, Hoja de cálculo de Excel debidamente licenciado o el Open Office.

❖ Entorno Político

La Tesorería Municipal de la Unión Valle, adopta los lineamientos establecidos por el gobierno de acuerdo a la legislación que incide en la misión de la entidad:

Normas de gerencia pública, El direccionamiento de las políticas financieras del estado colombiano, Direccionamiento de las políticas en materia de organización y renovación del estado colombiano, Direccionamiento de las políticas de integración, apoyo y conectividad de los organismos del estado, Descentralización Territorial de la Entidad.

❖ Entorno Legal

Plan de desarrollo municipal. Mediante el acuerdo municipal No 003 de Mayo 31 de 2012 se adoptó el plan de desarrollo 2012-2015 llamado “La Unión en Buenas Manos”. Este plan de desarrollo, hace parte integral del Acuerdo, como instrumento de planificación y resultado de la interacción y la participación de la administración municipal y la sociedad civil, dirigido a orientar, construir, regular y promover a corto, mediano y largo plazo, las actividades de los sectores público y privado. El Plan de Desarrollo consta de dos partes: Una Primera Parte que corresponde al Componente General y Plan Estratégico, la cual contiene todos los ejes temáticos con los respectivos sectores; y una Segunda Parte que corresponde al Componente del Plan de inversiones de mediano y corto plazo donde se encuentra el Plan Financiero, con sus respectivas, proyecciones de ingresos gastos y el Plan Plurianual de Inversiones, que incluye la distribución de los recursos por ejes temáticos, por programas y proyectos, teniendo en cuenta las fuentes de financiación.

Estatuto Tributario Municipal. Por medio del acuerdo 011 del 02 de Noviembre de 2004, se expide el estatuto tributario del municipio de la Unión Valle.

“De este estatuto tributario hacen parte los siguientes impuestos, tasas, sobretasas y contribuciones que se encuentran vigentes en el municipio y las demás que la Ley determine en el futuro:

1. Impuesto Predial Unificado
2. Impuesto de Industria y Comercio
3. Impuesto de Avisos y Tableros
4. Impuesto de Ordenamiento Urbanístico
5. Impuesto de Degüello de Ganado Menor
6. Impuesto de Transporte de Hidrocarburos

7. Impuesto de Delineación o construcción urbana.
8. Impuesto de Teléfonos
9. Impuesto de Espectáculos Públicos y Juegos de Azar
10. Impuesto de Publicidad Exterior Visual
11. Impuesto de Extracción de Arena, Cascajo y Piedra
12. Impuesto Sobre Vehículos Automotores
13. Participación En la Plusvalía de Bienes Inmuebles
14. Sobretasa a la Gasolina.”¹³

Decreto 111 de 1996: “Por medio de la cual se compilan la ley 38 de 1989, Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto”.¹⁴

Este decreto es llamado la Ley Orgánica del presupuesto, su reglamento, las disposiciones legales que está expresamente autorice, además de lo señalado en la constitución, son las únicas que pueden regular la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, así como la capacidad de contratación y la definición del gasto público social.

El estatuto orgánico de Presupuesto General de la Nación, se aplica a la nación y a sus entidades descentralizadas territorialmente o por servicios. No obstante los entes territoriales deben adaptarlas a su organización y condiciones.

La cobertura del Estatuto Orgánico del Presupuesto también abarca a las empresas industriales o comerciales del Estado y las sociedades de Economía Mixta, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Cobertura del Estatuto Orgánico de Presupuesto.

Cobertura	Coordinación
1. Nación 2. Establecimientos Públicos Nacionales 3. Empresas Industriales o Comerciales del Estado 4. Algunas Sociedades de Economía Mixta 5. Empresas Sociales del Estado 6. Algunas empresas de Servicios Públicos 7. Entidades Territoriales y sus entes descentralizados	Funciones: • Aprobar, modificar, evaluar el plan financiero, previa presentación del CONPES • Analizar y conceptuar las implicaciones fiscales del POAD, previa presentación del CONPES. • Fijar metas financieras para la elaboración del PAC.

¹³ MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA. Acuerdo 011 de 2004: Estatuto Tributario Municipio de la Unión Valle. La Unión Valle: 2004.

¹⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 111 de 1996. Bogotá D.C: 1996. Diario Oficial.

8. Régimen Capacidad de Contratación y Ordenación de Pagos	- Aprobar y modificar los presupuestos del E.I.C.E y Sociedad de Economía Mixta previo concepto del respectivo ministerio. Composición: - Ministro de Hacienda y Crédito Público - Viceministros de Hacienda y Crédito Publico - Director del D.N.P - Consejero Económico de la Presidencia. - Directores Generales de Presupuesto, Crédito Público, DIAN
9. Metas Financieras, distribución de excedentes.	

Fuente: LONDOÑO POLO, Alexander. Análisis del Marco Legal del Sistema Presupuestario Colombiano. Fundación Universitaria San Martín: Facultad de Contaduría Pública. Cali: 2012. Disponible en <http://es.slideshare.net/AlexanderPolo/marco-legal-sistema-presupuestario-en-colombia>

Ley 617 del 2000: “Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.” La Ley 617 de 2000, por la vía de la fijación de límites a los gastos de funcionamiento dependiendo de la categoría a la cual pertenezcan las entidades territoriales, dotó a estas de un instrumento jurídico financiero con objetivos de recuperación fiscal y de racionalización de gasto.

Ley 819 del 2003: “Por la cual se dictan normas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.” Conocida como la Ley de Responsabilidad Fiscal, tiene como objetivo fundamental racionalizar la actividad fiscal y hacer sostenible la deuda pública, con el fin de generar una estabilidad económica que permita al país obtener los niveles de desarrollo necesarios. Esta Ley contiene el conjunto de reglas, procesos y procedimientos que someten la administración de las Finanzas Públicas, tanto nacionales como territoriales, a una permanente rendición de cuentas sobre el monto y la utilización de los recursos públicos a través del tiempo.

A nivel territorial tiene los siguientes objetivos específicos:

Cuadro 8: Objetivos Específicos a Nivel Territorial de la Ley 819 de 2003.

Ley 819 de 2003	
	❖ Garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos y la sostenibilidad de la deuda, haciéndolos evidentes a través de la elaboración y presentación del Marco Fiscal de Mediano Plazo. ❖ Hacer que las entidades territoriales reflejen en la elaboración del

Objetivos Específicos a Nivel Territorial	Presupuesto de cada vigencia fiscal metas de balance primario que les permitan asegurar la sostenibilidad de la deuda pública. ❖ Hacer más eficiente la programación y ejecución presupuestal, al avanzar hacia presupuestos de caja y limitar la autorización de vigencias futuras. ❖ Reforzar los controles al nivel de endeudamiento fijados en la ley 358 de 1997. ❖ Reglamentar la colocación de excedentes de liquidez. ❖ Cerrar espacios a los rescates financieros de la Nación.
---	--

Fuente: Las Autoras

Plan Anual Mensualizado de Caja PAC: En Diciembre 20 de 1995, por medio de la Ley 225 se modificó la Ley Orgánica del Presupuesto, asignando las funciones de administración de PAC a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional (Art. 23), las cuales estaban bajo responsabilidad de la Dirección General de Presupuesto Público Nacional y contemplaban las de asignación, control y consolidación del PAC. Así mismo se deben considerar los Decretos 568 y 111 de 1996, y además el 4730 del año 2005. Actualmente la administración del PAC está bajo la Dirección de Crédito Público y del Tesoro Nacional, de acuerdo con el Decreto 246 del 28 de Enero de 2004.

Finalmente y para efectos de ilustrar el manejo de recursos públicos y la aplicabilidad del sistema SIIF-Nación se crearon los decretos 168 de 2003, 2789 de 2004, 4318 de 2006 y la circular externa 063 de 2011.

Plan Operativo Anual de Inversiones POAI: El artículo 8 del Decreto 111 de 1996 (Estatuto Orgánico del Presupuesto), establece que este plan guardará concordancia con el Plan Nacional de Inversiones y el artículo 49 de este mismo decreto determina que con base en la meta de inversión para el sector público establecida en el Plan Financiero, el Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el ministerio de hacienda y Crédito Público, elaboraran el Plan Operativo Anual de Inversiones. Este plan una vez aprobado por el CONPES, será remitido a la Dirección General del Presupuesto Nacional para su inclusión en el proyecto de Presupuesto General de la Nación.

El POAI es un instrumento muy importante para la programación de la inversión pública a nivel territorial, al punto que la no elaboración del POAI puede llevar a las sanciones disciplinarias respectivas en atención al cumplimiento de los deberes de los servidores públicos establecidos en la ley 734 de 2001.

❖ Entorno Socio Cultural

El municipio de la Unión, se ubica en el departamento del Valle del Cauca Colombia. Limita al norte con el municipio de Toro, al Oriente con Obando y la Victoria, al occidente con el Dovio y Versailles y al sur con Roldanillo. Tiene una extensión de 12029,9 Ha y su relieve es predominante zona plana en un 38% y zona de ladera 62%.

La población actual del municipio según el DANE, es de 35.229 habitantes, de los cuales 27.449 son urbanos y 7.772 rurales. Tiene una tasa de crecimiento de 1.1% según Censo DANE de 2005.

El municipio cuenta con 5 instituciones educativas, para educación básica primaria y secundaria, el número total de estudiantes es de 8.401 que dan cuenta de una cobertura de 69% de la población estudiantil. Además existen dos centros de educación técnica y cuenta con servicio de educación superior en municipios vecinos a menos de 30 minutos.

Cuadro 9: Nivel Educativo del Municipio de La Unión

NIVEL EDUCATIVO	POBLACIÓN	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN (%)
Analfabeta	6.615	20,16
Primaria	15.157	46,2
Secundaria	10.308	31,42
Técnica o Tecnológica	173	0,53
Universidad	494	1,51
Postgrado	58	0,18

Fuente: SISBEN, JULIO 2006

El municipio cuenta con el hospital San Esteban de nivel 1, además 5 centros de salud y la Clínica ONG Misión por Colombia.

El suministro de agua tiene una cobertura de 94,74% para la zona urbana y es prestado por la empresa Acuavalle, el alcantarillado es de 89,34% y lo presta la misma empresa. El servicio de Energía cuenta con una cobertura de 98,26% prestado por la Empresa de Energía del Pacífico EPSA S.A, el servicio telefónico cuenta con 3.400 líneas, prestado por Colombia Telecomunicaciones. Además la población cuenta con los servicios de Gas Natural y Televisión.

Las principales actividades económicas del municipio son Agroindustria, Agricultura y Comercio en general. En la zona de ladera la vocación de cultivo se ha orientado a la producción de café, frutales, hortalizas y se viene dando la sustitución de cultivos hacia pasto. Mientras que la vocación de cultivos en zona plana se ha orientado a la producción de uva, maracuyá, melón, papaya, guayaba, entre otros.

En la actualidad el municipio cuenta con 5 plantas procesadoras de productos agrícolas: Casa Grajales S.A (Productora de Vino), Frexco S.A (Productora de

Pulpas y Jugos), Fruticola Andina (Pulpas y Concentrados), Sabiway (Productos Capilares), Alberto Aristizabal Compañía Limitada.

El municipio cuenta con un índice de pobreza del 19,5%¹⁵ y el 18,5%¹⁶ de la población tiene necesidades básicas insatisfechas, mientras que la tasa de desempleo es del 13% según el DANE.

❖ Entorno Ambiental

Las unidades hidrográficas de las corrientes naturales superficiales de los municipios de Roldanillo, La Unión y Toro, conforman la cuenca RUT, con un área de 43.345 ha, el municipio de la Unión cubre 11.033 ha y es denominado el sector centro de la cuenca RUT. Es en este punto la administración municipal debe enfocar sus esfuerzos para conservación de las unidades hidrográficas, puesto que en esta cuenca existen 3 ecosistemas: Bosque seco-tropical, humedales y bosque sub-andino seco.

En cuanto a educación ambiental, en el año 2009, el municipio formuló el Plan Municipal de Educación Ambiental, dentro del cual se proponían soluciones a las situaciones ambientales, a través de programas y proyectos estratégicos, con los siguientes temas formulados por los miembros del CIDEA:

1. Manejo adecuado de los residuos sólidos y líquidos
2. Manejo adecuado de los recursos naturales y del ambiente
3. Recuperación de zonas protectoras de cauces de agua y espacio público.
4. Desarrollo de la educación ambiental en el ámbito local.

Además por medio de la UMATA, en el año 2011 se realizaron varios programas para la conservación y recuperación del medio ambiente, entre ellos, reforestaciones, campañas de sensibilización con la comunidad, adquisición de predios en zona de ladera para protección del recurso hídrico, adquisición de pozos sépticos y control de plagas.

¹⁵ Colombia. Departamento Nacional de Planeación

¹⁶ Colombia. Departamento Nacional de Planeación

Por otra parte, el municipio carece del Sistema de Gestión Ambiental municipal, el cual debe determinar la situación actual de los recursos naturales en el municipio, para así adelantar las acciones puntuales a cometer.

8.2.2.5 Matriz DOFA. Por medio de esta herramienta que permite trabajar con la información obtenida del análisis interno y externo de la entidad y examinar así sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se proponen una serie de estrategias que llevan a formular un plan estratégico enfocado en cumplir los objetivos institucionales.

Cuadro 10: Matriz DOFA para la Tesorería Municipal

MATRIZ DOFA TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	FUERZAS – F 1.El proceso de planeación y seguimiento del PAC se realiza conforme a la normatividad vigente. 2.Adecuada utilización del software y sistemas de información dispuestos por los entes gubernamentales. 3.Buen estilo de dirección, que facilita un ambiente laboral adecuado. 4.Disposición de los empleados por diseñar e implementar un modelo de control interno.	DEBILIDADES – D 1.No se cuenta con una estructura organizacional formal. 2.Poco interés por asignar y dar conocer la misión y visión de la Tesorería, como punto de partida para la planeación. 3.No se tienen identificadas y documentadas las políticas del área. 4.No existe administración de riesgos 5.No se cuenta con mecanismos de control 6.No se implementa un sistema de capacitación que posibilite el conocimiento suficiente a los funcionarios del área. 7.Falta de un plan estratégico para la Tesorería. 8.Ausencia de actividades y mecanismos de control
OPORTUNIDADES – O 1.Estandarización de los sistemas de información contable, financiera y de servicios bajo plataformas tecnológicas. 2.Fortalecimiento de los mecanismos de control en las entidades públicas bajo el gobierno actual. 3.Amplia regulación normativa anticorrupción 4.Avances tecnológicos en el software contable utilizado por el sector público. 5.Capacitaciones por parte de la Contaduría General de la Nación.	ESTRATEGIAS – FO 1.Realizar capacitaciones relacionadas con control interno.	ESTRATEGIAS – DO 1.Diseño de un plan estratégico que permita determinar los objetivos de la Tesorería. 2.Perfeccionar la realización de los procedimientos de la tesorería. 3.Establecer políticas de operación 4.Implementar un Plan de Formación y políticas para su cumplimiento. 5.Implementar el Manual de Control Interno
AMENAZAS – A 1.Amplia regulación normativa por parte de los organismos de control. 2.Diversidad de informes a los entes de control. 3.Tráfico de influencias e intereses políticos en los nombramientos de funcionarios públicos. 4.Evasión de Impuestos municipales.	ESTRATEGIAS – FA 1.Implementar estrategias de recaudo, para fomentar la cultura de pago de impuestos y demás obligaciones. 2.Establecer políticas anticorrupción.	ESTRATEGIAS – DA 1.Actualización constante del personal de la tesorería, que permita el cumplimiento de los lineamientos de los organismos de control.

Fuente: Las Autoras. 2014

8.2.2.6 Plan Estratégico. Esta fase correspondió a la revisión y/o formulación del direccionamiento estratégico que corresponde al análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Tesorería Municipal y su relación con el Plan de Desarrollo Municipal.

Figura 14: Misión y Visión Tesorería Municipal



Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 11: Plan estratégico Tesorería Municipal de la Unión Valle

PLAN ESTRATÉGICO						
Objetivos	Estrategias	Planes	Programas	Metas	Indicadores	Recursos
Garantizar los recursos financieros y económicos necesarios para financiar los planes y programas establecidos en el Plan de Desarrollo, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Incentivar el cumplimiento oportuno de los contribuyentes.	Consolidar el servicio al contribuyente o atención especializada.	Implementación de mecanismos para medir la satisfacción de los contribuyentes	A 2016 mantener una calificación del servicio al contribuyente sobre 4.4	Satisfacción del servicio al contribuyente	Humano, Financiero y Tecnológico.
		Educar tributariamente al contribuyente y responsables tributarios	Identificar el nivel de contribuyentes que cumplen oportunamente con sus obligaciones tributarias.	Conseguir que en el 2016 el 90% de los contribuyentes de predial e industria y comercio cumplan oportunamente sus obligaciones	Nivel de contribuyentes que cumplieron oportunamente	
Garantizar la gestión oportuna y calidad de los procesos de la Tesorería Municipal	Gestionar la mejora continua de la información a cargo de la Tesorería Municipal a través de los planes de sostenibilidad y mejoramiento	Establecer planes de sostenibilidad y mejoramiento.	Realizar autoevaluaciones que permitan gestionar los planes de mejoramiento en cada uno de los procesos de la Tesorería.	Gestionar el 100% de las actividades establecidas en los planes de sostenibilidad y mejoramiento.	Nivel de actividades gestionadas con respecto a los planes.	
		Capacitar a los funcionarios de la Tesorería en el manejo de aplicativos	Identificar las necesidades de capacitación por medio del Plan Anual de Capacitación.	Cobertura del 100% de entrenamiento sobre aplicativos	Nivel de cobertura de entrenamiento sobre aplicativos	

Fuente: Las Autoras. 2014

8.2.3 Modelo de Operación por Procesos. Este punto permite a orientar a la entidad hacia un modelo por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos de la Tesorería Municipal.

8.2.3.1 Mapa de Procesos. Fue necesario crear una representación gráfica de los procesos del área de Hacienda, la cual comprende la función de la Tesorería Municipal. En esta representación, se realizó una clasificación de los procesos en: Estratégicos, misionales y de apoyo y su interacción, lo cual conforma el Mapa de Procesos.

Figura 15: Mapa de Procesos Tesorería Municipal



Fuente: Las Autoras. 2014

8.2.3.1 Descripción del Proceso de Tesorería. Para ampliar mejor la información del proceso de la Tesorería, se realizó la descripción de cada una de las principales actividades que lo conforman y que sirvieron de insumo para la realización de los manuales de procedimientos:

Planeación del PAC: El propósito de esta actividad es programar los ingresos y egresos del Municipio de La Unión Valle durante una vigencia, para garantizar el pago oportuno según la disponibilidad de recursos.

Ejecución del PAC: En gran medida la ejecución del PAC es automática, a través del sistema integrado PCTG, cuando se solicitan registros presupuestales, está limitado por el tope mensual asignado al PAC de gastos por recurso a la unidad ejecutora respectiva.

Seguimiento al PAC: El propósito de esta actividad es verificar que las decisiones presupuestales se ejecuten correctamente cada mes.

Facturación: Actualiza e informa el estado de cuenta corriente de los responsables de las obligaciones tributarias mediante la liquidación de las rentas de acuerdo a la declaración privada y la generación del documento o cuenta de cobro.

Recaudo: Percibir los recursos provenientes de impuestos a cargo del municipio.

Pagos: Realizar los pagos correspondientes para la cancelación de las deudas del municipio.

Cobros Persuasivos y Coactivos: El propósito de esta actividad es la elaboración del proceso de cobro correspondiente con el fin de aumentar el recaudo de los impuestos del municipio y disminuir la cartera morosa del municipio.

Fiscalización de Impuestos Municipales: Esta actividad se define como el conjunto de tareas, acciones y medidas de la Administración, tendientes a compeler al contribuyente al cumplimiento íntegro, cabal y oportuno de sus obligaciones tributarias. Es una medida orientada a reducir los niveles de evasión.

Conciliaciones: Consiste en contrastar los movimientos del libro de bancos de la entidad, con los saldos de los extractos bancarios a una fecha determinada, para determinar su conformidad.

Elaboración y Presentación de Informes: Presentar los informes que sean solicitados por los entes reguladores en los tiempos estimados y cumplir así con los requerimientos legales de los entes de control.

8.2.4 Estructura Organizacional. Como se mencionó anteriormente, la Tesorería actualmente cuenta con los servicios de cuatro colaboradores, quienes ejecutan las actividades propias del área.

Tesorera Municipal: Este cargo debe ser ocupado, de acuerdo al manual de funciones por Contador Público, Abogado, Administrador Público, Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o Economista. El objetivo principal del cargo, es

la ejecución y aplicación de los conocimientos para organizar y dirigir la tesorería general, las principales funciones del cargo, según el Manual de Funciones adoptado por administración municipal mediante el Decreto Extraordinario No 005 de 2008 son las siguientes:

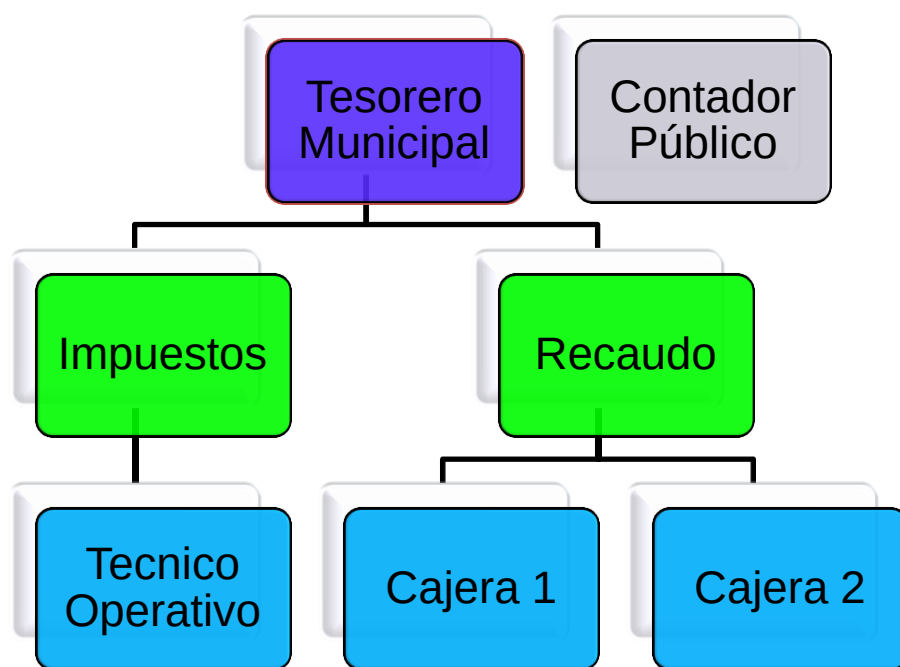
- ❖ Captar los impuestos, rentas y recursos a favor del municipio
- ❖ Pagar oportunamente las obligaciones del municipio
- ❖ Formular, modificar y ejecutar el Programa Anual Mensualizado de Caja PAC
- ❖ Elaborar flujos de caja
- ❖ Administrar los fondos financieros disponibles de manera eficiente
- ❖ Realizar rendición de cuentas ante la Contraloría Departamental
- ❖ Guardar, conservar y custodiar los títulos valores.
- ❖ Realizar la conciliación bancaria.

Técnico Operativo: Este cargo se ha contemplado de manera general en el manual de funciones y su propósito principal es desarrollar los procesos establecidos en el área donde ha sido asignado (En este caso la Tesorería), ejecutar actividades asistenciales y de apoyo requeridas en el área de desempeño laboral.

Cajeras: Son las encargadas de realizar el recaudo de los recursos provenientes de impuestos pagados por los contribuyentes y cancelar las obligaciones en efectivo.

De acuerdo a la información suministrada por la entidad y teniendo en cuenta la planta de personal actual, se realizó la siguiente propuesta de estructura organizacional:

Figura 16: Estructura Organizacional Tesorería Municipal La Unión Valle



Fuente: Las Autoras. 2014

8.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

El objetivo de la administración de los riesgos es establecer la secuencia de actividades para identificar, evaluar y proponer medidas para disminuir y transferir los riesgos, a los cuales se encuentra expuesta la Tesorería Municipal de la Unión Valle.

Figura 17. Diagrama de Procedimiento de Administración de Riesgos



Fuente: Las Autoras. 2014

8.3.1 Contexto Estratégico. Este elemento de control reúne las debilidades y amenazas identificadas en la matriz DOFA durante el desarrollo de los Planes y Programas, con el propósito de identificar los riesgos en el proceso de Tesorería y administrarlos por medio de su análisis, valoración y el establecimiento de políticas que permitan minimizarlos.

Análisis Interno de Riesgos

El propósito de este análisis, es identificar los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis del estudio sobre la cultura organizacional y el clima laboral que se adelantó en la entidad.

Cuadro 12: Análisis Interno de Riesgos

Análisis Interno		
Debilidades	Causas	Consecuencias
Los procedimientos y subprocesos de la Tesorería no se encuentran debidamente documentados	Ausencia del Manual de Procedimientos	Realizar actividades sin tener parámetros de secuencias lógicas, lo que conlleva a una mala administración del tiempo y del recurso.
		Obtener resultados erróneos, que generen reprocesos en la operación.
Poco interés por asignar y dar conocer la misión y visión de la Tesorería, como punto de partida para la planeación.	Falta de Planeación Estratégica	Falta de concentración de los esfuerzos por alcanzar los objetivos institucionales.
La Tesorería no cuenta con una estructura organizacional formal.	Falta de Planeación Estratégica	Falta de interés por mantener las líneas de autoridad.
No se tienen identificadas y documentadas las políticas del área.	Inexistencia del Políticas de Operación	Dudas sobre la confiabilidad de la información generada por la Tesorería.
		Realización de actividades por parte de los colaboradores sin seguir unas pautas específicas.
No se implementa un sistema de capacitación	Falta de un Plan de Formación	Desinformación de los colaboradores

que posibilite el conocimiento suficiente a los funcionarios del área.		Falta de motivación en los funcionarios
		Procedimientos mal realizados

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 12: Análisis Interno de Riesgos

Falta de un plan estratégico para la Tesorería.	Ausencia de Planeación Estratégica	Falta de conocimiento sobre los objetivos a alcanzar por parte de los colaboradores
		Retraso de la entidad por falta de estrategias
		Pérdida de beneficios por falta de gestión
Ausencia de actividades y mecanismos de control	Ausencia de un manual de control interno	Incumplimiento de las características de confiabilidad, comprensibilidad y relevancia de la información
		Sanciones

Fuente: Las Autoras. 2014

Análisis Externo de Riesgos

El propósito de este análisis, es identificar los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la entidad.

Cuadro 13: Análisis Externo de Riesgos

Análisis Externo		
Amenazas	Causas	Consecuencias
Amplia regulación normativa por parte de los organismos de control.	Protección de los recursos públicos	Falta de comprensión inmediata de la norma
Diversidad de informes a los entes de control.	Control Público	Sanciones por desconocimiento
Informalidad de la economía.	Falta de controles	Evasión de impuestos
Tráfico de influencias e intereses políticos en los nombramientos de funcionarios públicos.	Corrupción	Detrimento del patrimonio municipal
		Sanciones
Evasión de Impuestos municipales.	Falta de controles	Detrimento del patrimonio municipal

Fuente: Las Autoras. 2014

8.3.2 Identificación de Riesgos y Análisis de Riesgos. Este proceso permite una planificación estratégica más efectiva, como resultado del conocimiento amplio e integración de la exposición a los riesgos.

Por medio de la identificación de riesgos, se caracterizaron los eventos que puedan tener impacto negativo en el logro de los objetivos y su análisis facilita la toma de decisiones en cuanto a los controles y estrategias más adecuados para el tratamiento de los mismos.

Cuadro 14: Identificación de Riesgos – Proceso de Elaboración y Ejecución del PAC

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Elaboración del PAC		
Riesgo	Hecho Generador	Consecuencia
Inadecuada ejecución del presupuesto.	Ausencia de proyección del PAC de acuerdo a datos históricos.	Generación de PAC erróneo.
		Información poco confiable.
Inexactitud en los rubros del PAC	Falta de confrontación entre rubros de ingresos y egresos	Sanciones por parte de los entes de control
Presentación del PAC por fuera de los términos establecidos	Falta de revisión y seguimiento a la entrega oportuna.	Incumplimiento de la normatividad
	Desconocimiento de la normatividad	
Presentación de información inconsistente en el PAC.	Ausencia de revisión y seguimiento al PAC.	Sanciones por parte de los entes de control
	Descuido por parte del responsable.	
No solicitar oportunamente las modificaciones al PAC	Descuido por parte del responsable.	Incumplimiento de la normatividad
	Desconocimiento de la normatividad	

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 15: Identificación de Riesgos – Proceso de Pagos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Pagos		
Riesgo	Hecho Generador	Consecuencia
Ordenar gastos no autorizados en el presupuesto	Descuido por parte del responsable	Sanciones por parte de los entes de control
	Corrupción	
	Ausencia de mecanismos de seguimiento y control	Incumplimiento de la normatividad
	Error humano	
Omitir la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal	Descuido por parte del responsable	Sanciones por parte de los entes de control

		Falta de legalidad en las operaciones
--	--	---------------------------------------

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 15: Identificación de Riesgos – Proceso de Pagos

Ordenar gastos sin facultad legal	Corrupción	Sanciones por parte de los entes de control
	Desconocimiento	
	Error humano	
	Ausencia de mecanismos de control	
Adulterar la cuantía de las apropiaciones	Corrupción	Sanciones
	Desconocimiento	
	Error humano	
Efectuar pagos sin el lleno de requisitos legales	Error en los documentos soporte	Sanciones
	Desorganización	
	Corrupción	
	Descuido	
Ordenar o efectuar pago múltiple de la misma obligación	Error al digitar la información	Incumplimiento de otras obligaciones
	Fallas informáticas	
	Ausencia de mecanismos de control	
Expedir cheques sin fondos	Ausencia de verificación de validación de fondos	Sanciones
No pagar oportunamente a los clientes internos y externos	Descuido	Incumplimiento de las obligaciones de la entidad
	Desorganización	
Realizar el pago a un beneficiario diferente	Descuido	Incumplimiento de las obligaciones de la entidad
	Desorganización	
	Falta de verificación	
	Ausencia de mecanismos de control	
Manuales de procedimientos desactualizados	Falta de caracterización de los procesos	Realización de actividades sin seguir parámetros de secuencias lógicas. Poca comprensión de las etapas de los procesos de la tesorería
	Desorganización	
	Falta de planeación	

Cuadro 16: Identificación de Riesgos – Proceso de Recaudos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Recaudos		
Riesgo	Hecho Generador	Consecuencia
Inconsistencias en el proceso de recaudos	Falta de mecanismos de control	Falta de legalidad en la ejecución del procedimiento de recaudos.
	Desactualización del manual de procedimientos	
	No establecimiento de mecanismos y procedimientos para el recaudo de cada concepto	

Pérdida de dinero recaudado	Descuido	Detrimento del patrimonio público
	Desorganización	
Descuadres en caja	Descuido	Detrimento del patrimonio público
	Desorganización	
	Falta de ética del servidor encargado	
	Ausencia de mecanismos de control	
Dinero falso	Ausencia de mecanismos de control	Detrimento del patrimonio público
	Descuido del encargado	
Alteración del valor a pagar por parte del contribuyente	Desconocimiento	Evasión de impuestos.
	Mala intención del contribuyente	

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 17: Identificación de Riesgos – Proceso de Conciliación Bancaria

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Conciliación Bancaria		
Riesgo	Hecho Generador	Consecuencia
Elaboración de la conciliación por fuera de los términos para tal fin.	Descuido	Posibles sanciones por parte de entes auditores. Retrasos en la presentación de la información.
	Fallas en los sistemas informáticos	
	No recibir a tiempo los extractos bancarios para realizar la conciliación	
Distorsión de la información financiera sobre la ejecución	Descuido	Generación de información poco oportuna y confiable. Quebrantamiento de los principios contables.
	Desorganización	
	Ausencia de mecanismos de control	
	Ineficacia del responsable	
	No registrar en forma diaria los movimientos de las cuentas bancarias	
Realizar las conciliaciones con información u operaciones erróneas	Error humano	Generación de información poco oportuna y confiable. Quebrantamiento de los principios contables.
	Fallas en los sistemas informáticos	
	Desorganización	

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 18: Identificación de Riesgos – Proceso de Cobro Coactivo

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Cobro Coactivo		
Riesgo	Hecho Generador	Consecuencia
Prescripción de obligaciones	Falta de gestión por parte del	Menor recaudo de ingresos

a cargo de contribuyentes por falta de gestión	responsable	para la vigencia
	Falta de planeación	
	Descuido	

Fuente: Las Autoras. 2014

8.3.3 Valoración de Riesgos. Después de tener identificados los riesgos, es necesario valorarlos de acuerdo con la frecuencia en la cual pueden darse y la probabilidad de que surjan; identificando su impacto y alcance, logrando así determinar aquellos riesgos que influyen de manera representativa en el funcionamiento de la Tesorería y que como consecuencia deben tener controles adecuados.

Para realizar esta valoración se tuvo en cuenta los siguientes criterios de valoración:

Cuadro 19. Valoración de Frecuencia

CALIFICACION	CUALIFICACION	DESCRIPCIÓN
1	Baja	El riesgo se presenta pocas veces
2	Media	El riesgo se presenta regularmente
3	Alta	El riesgo se presenta constantemente

Fuente: Manual Para La Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

Cuadro 20. Valoración de probabilidad

CALIFICACION	CUALIFICACION	DESCRIPCIÓN
1	Baja	La probabilidad de que el riesgo se presente es mínima
2	Media	La probabilidad de que el riesgo se presente es regularmente representativa
3	Alta	La probabilidad de que el riesgo se presente es Alta.

Fuente: Manual Para La Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

Cuadro 21. Valoración de Impacto

CALIFICACION	CUALIFICACION	DESCRIPCIÓN
1	Leve	Los riesgos no afectan el normal funcionamiento de la Tesorería y no incumple con la normatividad

2	Moderado	Los riesgos afectan el normal funcionamiento de la Tesorería, pero no incumple con la normatividad
3	Severo	Los riesgos afectan el normal funcionamiento de la Tesorería e incumple con la normatividad

Fuente: Manual Para La Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

Cuadro 22. Valoración del Alcance

CALIFICACION	CUALIFICACION	DESCRIPCIÓN
1	Puntual	Los riesgos afectan solamente el proceso
2	Local	Los riesgos afectan el área de Tesorería
3	Global	Los riesgos afectan otras áreas de la empresa (ppto, tesorería, hacienda.)

Fuente: Manual Para La Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

Cuadro 23. Nivel del riesgo

CALIFICACION	CUALIFICACION	DESCRIPCIÓN
< 2	Bajo	Los riesgos se encuentran en un nivel aceptable.
≥ 2 y ≤ 2.5	Medio	Los riesgos se encuentran en un nivel aceptable, pero influyente para el desarrollo de las actividades
> 2.5	Alto	Los riesgos no se pueden aceptar

Fuente: Manual Para La Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros de valoración del riesgo, se procedió a realizar la valoración de los riesgos de la Tesorería, con el propósito de establecer el nivel de riesgo al que se encuentra expuesta.

Cuadro 24. Valoración de Riesgos – Proceso Elaboración y Ejecución del PAC

ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROCESO: ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PAC					
Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Alcance	Nivel de Riesgo
Inadecuada ejecución del presupuesto	1	2	3	3	2,25
Inexactitud en los rubros del PAC	1	1	3	3	2
Presentación del PAC por fuera de los terminos establecidos	1	2	3	3	2,25
Presentación de información inconsistente en el PAC	1	2	3	3	2,25
No solicitar oportunamente las modificaciones al PAC	1	2	3	3	2,25

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 25. Valoración de Riesgos – Proceso Pagos

ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROCESO: PAGOS					
Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Alcance	Nivel de Riesgo
Ordenar gastos no autorizados en el presupuesto	1	1	3	2	1,75
Omitir la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal	1	1	3	3	2
Ordenar gastos sin facultad legal	1	1	3	3	2
Adulterar la cuantía de las apropiaciones	1	2	3	2	2
Efectuar pagos sin el lleno de requisitos legales	1	2	3	2	2
Ordenar o efectuar pago multiple de la misma obligación	2	2	3	3	2,5
Expedir cheques sin fondos	1	1	3	3	2
No pagar oportunamente a los clientes internos y externos	2	2	2	3	2,25
Realizar el pago a un beneficiario diferente	2	2	3	2	2,25
Manuales de procedimientos desactualizados	3	3	1	2	2,25

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 26. Valoración de Riesgos – Proceso Recaudos

ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROCESO: RECAUDOS					
Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Alcance	Nivel de Riesgo
Inconsistencias en el proceso de recaudos	1	3	1	1	1,5
Perdida de dinero recaudado	1	1	2	2	1,5
Descuadres en caja	1	1	2	2	1,5
Dinero falso	1	2	2	2	1,75
Alteración del valor a pagar por parte del contribuyente	1	2	3	2	2

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 27. Valoración de Riesgos – Proceso Conciliación Bancaria

ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROCESO: CONCILIACIÓN BANCARIA					
Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Alcance	Nivel de Riesgo
Elaboración de la conciliación por fuera de los terminos para tal fin	2	3	2	1	2
Distorsión de la información financiera sobre la ejecución	1	2	3	2	2
Realizar las conciliaciones con información u operaciones erróneas	1	2	3	2	2

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 28. Valoración de Riesgos – Proceso Cobro Coactivo

VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROCESO: COBRO COACTIVO					
Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Alcance	Nivel de Riesgo
Prescripción de obligaciones a cargo de contribuyentes por falta de gestión	1	3	2	2	2

Fuente: Las Autoras. 2014

De acuerdo a los anteriores parámetros de valoración se logró establecer las condiciones de los riesgos para La Tesorería, obteniendo como resultado un nivel de riesgo entre bajo y medio, dado primordialmente por riesgos que tienen una probabilidad de ocurrencia superior a 1 por situaciones de errores humanos, por impactos entre 2 y 3 por ser riesgos que afectan el área contable y que pueden

llegar al incumplimiento de la normatividad, así mismo la mayoría de los riesgos tienen un alcance con calificación de 3 que se presenta por la trascendencia a otras áreas de la entidad que pueden tener los riesgos.

8.3.4 Políticas de administración de Riesgos.

8.3.4.1 Definición de Políticas de Administración de Riesgos

Objetivo: Establecer los elementos y el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la Tesorería; se desarrolla y complementa, con las políticas específicas de control de riesgos que puedan establecerse en las diferentes áreas y/o procesos de la entidad.

Alcance: Estas políticas son aplicación para la tesorería dentro de los límites previstos en la normativa aplicable a las actividades reguladas, desarrolladas por la entidad. Se incluye en el alcance, todas las actividades estratégicas, todos los procesos de la tesorería y los proyectos a desarrollar.

Línea Base de las políticas:

Responsabilidad: Es responsabilidad de la persona encargada de la tesorería a través de sus diferentes procesos velar por el uso y cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos por parte de todos los colaboradores de la entidad.

Cumplimiento: Las políticas de gestión de riesgos son de obligatorio cumplimiento para la todos los colaboradores de la Tesorería.

Excepciones: Las excepciones a cualquier cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos, deben ser aprobadas por la persona encarga de la tesorería y el responsable de control de interno de la entidad. Todas las excepciones a las políticas deben ser revisadas como mínimo una vez al año o cuando sea necesario.

Administración de las políticas: Las modificaciones o adiciones a las políticas de gestión de riesgos, serán propuesta por la persona encarga de control interno y

aprobadas por el responsable de la tesorería. Estas políticas deben ser revisadas como mínimo una vez al año o cuando sea necesario.

Generalidades:

De manera general se considera un riesgo cualquier amenaza que un evento, acción u omisión pueda impedir a la tesorería lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con éxito.

Gestión integral de riesgos es la implementación homologada y sistemática de un conjunto de acciones tendientes al manejo óptimo de los riesgos que puedan afectar la estrategia, los procesos, los proyectos o las nuevas inversiones, de forma tal que pueda garantizarse razonablemente el logro de los objetivos de la entidad. El ciclo de gestión integral de riesgos comprende actividades de identificación, medición, control, monitoreo, comunicación y divulgación de riesgos, así como las acciones de control establecidas para administrarlos.

Políticas:

Se debe gestionar los riesgos garantizando lo siguiente:

La adopción de una metodología de general aceptación para la gestión de riesgos.

La identificación de los riesgos relevantes, atendiendo a su posible incidencia sobre los objetivos estratégicos, la sostenibilidad y la continuidad de las operaciones.

El análisis de dichos riesgos, en cada uno de los procesos, como atendiendo a su efecto integrado sobre el conjunto de la entidad y en particular, el análisis de los riesgos asociados a las nuevas inversiones, como elemento esencial en la toma de decisiones en función de rentabilidad y de riesgo.

El establecimiento de una estructura de políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados, incluyendo los planes de contingencia necesarios para mitigar el impacto de la materialización de los riesgos.

La medición y control de los riesgos siguiendo procedimientos y estándares homogéneos y comunes a toda la entidad y, en particular, el seguimiento y control periódico de los riesgos.

La adopción de sistemas de información y control interno que permiten realizar una evaluación y comunicación periódica y transparente de los resultados del seguimiento del control de gestión y gestión de riesgos.

La evaluación continua de la idoneidad y eficiencia de la aplicación del sistema y de las mejores prácticas y recomendaciones en materia de riesgos para su eventual incorporación al modelo.

La asignación de funciones y responsabilidades a cada servidor, orientadas a facilitar su participación en la definición de los aspectos que rigen el sistema de gestión integral de riesgos y su monitoreo a través del tiempo.

La asignación de un gestor de riesgos en la Tesorería, que sea responsable de mantener un conocimiento actualizado de los procesos a su cargo, de construir y actualizar los mapas de riesgos y controles, y de brindar apoyo en la capacitación requerida; así como reportar al responsable del área sobre la gestión integral de riesgos.

9. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Este es el segundo Subsistema, el cual “operacionaliza el control de la entidad, por medio de aquellas actividades de control para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y, además indica cómo se debe desarrollar la captura y procesamiento de la información y la creación de canales efectivos de comunicación para que la toma de decisiones sea basada en hechos reales, por este medio se desarrolla el Hacer del ciclo PHVA.”¹⁷

El nivel de desarrollo de este subsistema se mide mediante la ejecución de tres componentes que son: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública.

La Información y Comunicación Pública tiene una dimensión estratégica fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos; estos son dos factores determinantes, siempre y cuando se involucre a todos los niveles y procesos de la organización.

Por su parte las actividades de control, constituyen una serie de herramientas y procesos que permiten a la entidad garantizar el control interno en cada una de las tareas que se realizan diariamente.

9.1 ACTIVIDADES DE CONTROL

En el desarrollo de este componente, fue necesario diseñar actividades de control que incidan en la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia previstas por la Tesorería para el desarrollo de las actividades que conforman cada proceso.

¹⁷ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartillas de Administración Pública: Compilación de Conceptos Frente a la Importancia del Modelo Estandar de Control Interno MECI en el Estado Colombiano. Bogotá D.C.: 2010. Imprenta Nacional.

Entre las principales actividades de control se encuentran: Las políticas de operación, procedimientos, controles, indicadores y manuales.

9.1.1 Políticas de Operación. De acuerdo al diagnóstico de control interno realizado, se evidencia la carencia de políticas de operación en la Tesorería, que permitan establecer los marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación de los procesos de la Entidad, por lo cual fue necesario diseñar dichas políticas, partiendo de la base del contexto en el que se desarrolla el proceso y los objetivos a alcanzar:

9.1.1.1 Políticas de Operación Tesorería Municipal La Unión Valle

Objetivo. Demarcar los lineamientos generales y específicos sobre los cuales debe desarrollarse la actividad misional de cada proceso de la Tesorería Municipal de la Unión Valle.

Políticas:

- ❖ Todos los funcionarios de la Tesorería deberán acatar los lineamientos establecidos en el código de ética definido por la entidad,
- ❖ Los colaboradores de la Tesorería, son responsables del uso correcto y adecuado de los bienes muebles y equipos de cómputo de la entidad.
- ❖ Todos los procesos de la Tesorería Municipal realizarán seguimiento a su desempeño a través de actividades de autoevaluación basadas en las recomendaciones del Modelo Estándar de Control Interno.
- ❖ Todo documento que se genere en la Tesorería, debe incluir en la parte inferior el nombre de quien proyectó, elaboró y revisó el mismo.
- ❖ En todas las reuniones que se realicen se debe llevar registro de asistencia o participación y se levantarán actas como evidencia de los temas tratados.
- ❖ Todos los funcionarios son responsables de correcto funcionamiento del control interno de la Tesorería, acatando los principios de autocontrol y autorregulación en los procedimientos y actividades realizadas.

- ❖ Todos los funcionarios de la Tesorería Municipal atenderán las solicitudes y recomendaciones presentadas por la oficina de Control Interno, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los elementos del Modelo Estándar de Control Interno.
- ❖ Con el propósito de preservar la información almacenada en los equipos de cómputo, los funcionarios de la tesorería, deberán adoptar acciones periódicas de almacenamiento (Backups) y desinfección ante posibles amenazas informáticas.
- ❖ La elaboración de informes para presentar a los entes de control, se constituye en una actividad prioritaria durante los tres días previos al término establecido.
- ❖ Los recursos de la administración municipal deben permanecer en cuentas de ahorros y generar rendimientos financieros.
- ❖ Todos los cheques se relacionaran en un libro de control y se deberá identificar plenamente al beneficiario por medio de su cedula.
- ❖ Todo pago debe realizarse en cheque o por transferencia electrónica, nunca en efectivo.
- ❖ Todos los ingresos en efectivo deben ser consignados a la mayor brevedad posible.
- ❖ Cuando se presente fallas en los aplicativos, los funcionarios responsables de la Tesorería, deberán informar de manera inmediata al encargado de sistemas para que brinde el respectivo soporte.
- ❖ Toda solicitud de prescripción, devolución y de compensación de impuestos municipales, deberá ser presentada con todos los soportes exigidos por esta dependencia y será de carácter personal su presentación por parte del contribuyente, o en su defecto con autorización escrita del mismo.

Revisión de las Políticas. Anualmente, ligado a las actividades de planeación de la Tesorería, los responsables de los procesos deberán revisar las políticas definidas, para así garantizar que estas se ajusten y se adapten a las diferentes circunstancias que puedan presentarse en la entidad.

9.1.2 Procedimientos. Los esfuerzos de la Tesorería, han sido insuficientes en cuanto a establecer procedimientos que determinen la forma correcta de realizar las actividades y tareas diarias a cargo de los servidores de la entidad. En el desarrollo de este elemento de control, fue de vital importancia establecer en primer lugar los procesos que comprenden la función de la Tesorería, para luego determinar las tareas específicas para la realización de cada uno por medio de los procedimientos.

Manual de Procedimientos. El manual de procedimientos comprende el señalamiento de los pasos a seguir o a ejecutar en determinada actividad u operación indicando punto a punto los aspectos que componen el proceso.

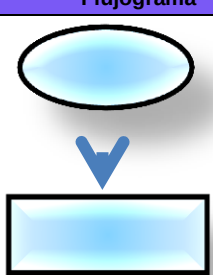
❖ Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC

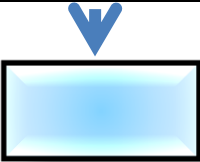
Cuadro 29. Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
PROCESO: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PAC
DEFINICIÓN: Procedimiento, mediante el cual se proyectan los recaudos, gastos, saldos de efectivo, para la correspondiente vigencia fiscal.	OBJETIVO: Estimar cuanto efectivo estará disponible para los gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión y periodo de tiempo.
ACCIÓN INICIAL: Conocer el proyecto de presupuesto del municipio.	ACCIÓN FINAL: Codificación y sistematización de cada rubro
CARGOS QUE PARTICIPAN Y RESPONSABILIDADES: Tesorero General: Elaboración del PAC de ingresos y egresos de las rentas de destinación específica y el de recursos propios. Jefe de planeación: Coadyuvar al tesorero general en la revisión del PAC.	INFORMACIÓN REQUERIDA: Proyecto de rentas y gastos, análisis histórico de tres años de los recaudos y gastos mensuales, detalle de desembolso mensuales por dependencia.
PRODUCTO: PAC de ingresos y egresos con recursos de destinación especial y recursos propios.	NORMATIVIDAD: Constitución Política de Colombia, Decreto 111/1996, Ley 136/1994, Ley 60/1993 y acuerdos municipales.

Fuente: Las Autoras. 2014

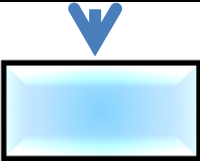
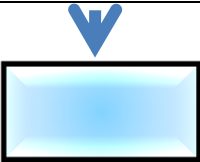
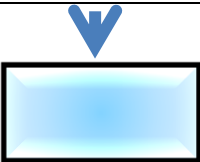
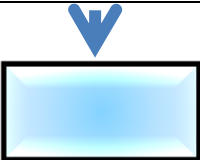
Cuadro 30. Descripción Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC

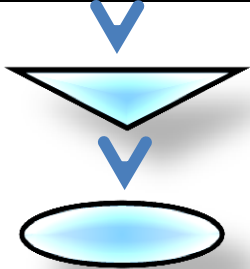
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PAC				
No	Actividad	Flujograma	Producto	Responsable
1	Determinar el monto máximo mensual de los recursos propios y las transferencias y aportes de la nación y entes territoriales		PAC de Ingresos	Tesorero

2	Incluir la cuantía de los pagos efectivos que se espera realizar en cada uno de los meses del año fiscal		PAC de Egresos	Tesorero
---	--	--	----------------	----------

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 30. Descripción Procedimiento Elaboración y Seguimiento al PAC

3	Establecer el estimativo de los recaudos de los pagos requeridos con base en el presupuesto aprobado			Tesorero
4	Revisar el comportamiento de la ejecución presupuestal			Tesorero
5	Realizar los traslados presupuestales necesarios		Traslados presupuestales	Tesorero
6	Hacer seguimiento al PAC			Tesorero

7	Archivar			Técnico
---	----------	--	--	---------

Fuente: Las Autoras. 2014

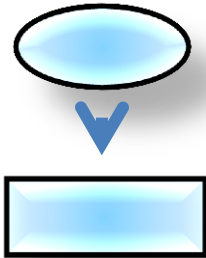
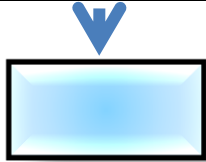
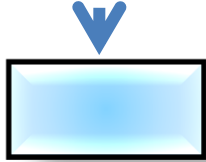
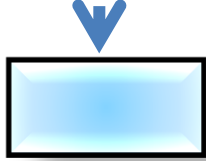
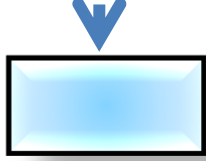
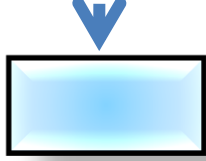
❖ Procedimiento de Pago

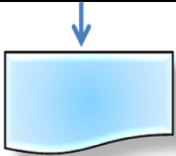
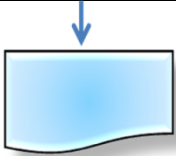
Cuadro 31. Procedimiento de Pagos

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
PROCESO: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: PAGOS
DEFINICIÓN: Procedimiento, mediante el cual se cancelan los compromisos a cargo de la administración municipal, determinados en el PAC de egresos.	OBJETIVO: Garantizar una gestión óptima de las operaciones de egresos que permita obtener información oportuna, exacta y válida sobre la destinación final de los fondos recaudados.
ACCIÓN INICIAL: Entregar al alcalde el PAC de egresos y el posible escenario financiero del año.	ACCIÓN FINAL: Consolidar la ejecución de gastos con destino a la rendición de cuentas a la contraloría general.
CARGOS QUE PARTICIPAN Y RESPONSABILIDADES: Tesorero General: Enviar al alcalde el PAC de egresos, certifica la disponibilidad, verifica que el gasto este dentro de la planificación del PAC. Al momento del pago recibe y revisa la orden de pago, efectúa la liquidación de la cuenta (deducciones y descuentos), elabora y entrega el cheque al beneficiario. Jefes de dependencia: Solicita la disponibilidad presupuestal, ejecuta la inversión o el gasto y realiza informe de interventoría. Tesorero General: Expide certificado de disponibilidad, verifica legalidad del gasto, efectúa registros presupuestales. Auxiliar de tesorería: Elaborar la cuenta del pago, registrar en los sistemas la orden de pago y el cheque, consolida la información, entre los informes correspondientes y organiza para la rendición de cuentas.	INFORMACIÓN REQUERIDA: PAC de Egresos, la orden de pago
PRODUCTO: Hacer efectivo el pago al beneficiario	NORMATIVIDAD: Estatuto Tributario del Municipio

Cuadro 32. Descripción Procedimiento de Pagos

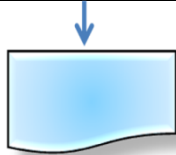
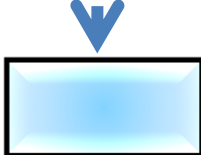
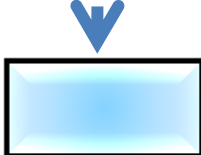
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO DE PAGOS				
No	Actividad	Flujograma	Producto	Responsable

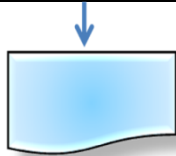
1	Recepción y radicación de la orden de pago.		Orden de pagos	Tesorero
2	Clasificación del gasto y asignación de las órdenes de pago.			
3	Verificar la disponibilidad presupuestal y al autorización para pagar las obligaciones			
4	Revisión y liquidación de la cuenta			
5	Verificar que las cuentas hayan cumplido con todos los requisitos			
6	Solicitar la autorización para el pago de las cuentas			

7	Realizar resolución de pago			
8	Notificar a los acreedores la fecha del desembolso			
9	Elaborar el cheque a nombre del beneficiario.			

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 32. Descripción Procedimiento de Pagos

10	Elaboración y firma del comprobante de egresos			
11	Firma del cheque			
12	Entrega del cheque al beneficiario			

13	Elaborar boletín diario de egresos			
14	Archivo de las órdenes de pago.			
15	Consolidación de informes mensuales de deuda pública.			

Fuente: Las Autoras. 2014

❖ Procedimiento Recaudo de Ingresos

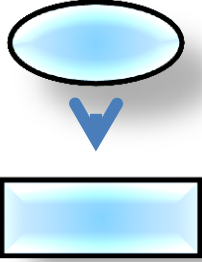
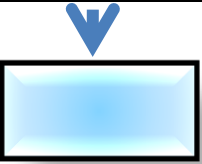
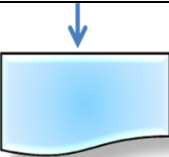
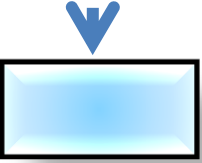
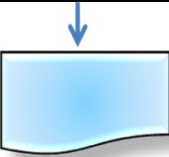
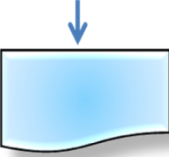
Cuadro 33. Procedimiento de Recaudos

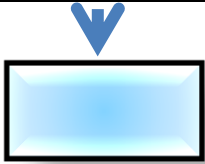
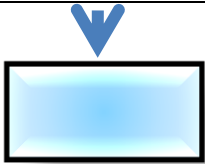
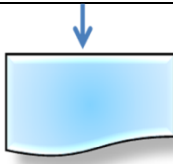
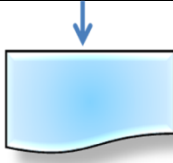
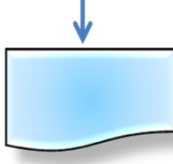
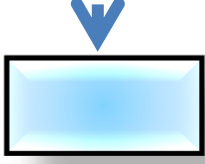
TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
PROCESO: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: RECAUDO DE INGRESOS
DEFINICIÓN: Procedimiento, mediante el cual se establecen y recaudan impuestos, tasas y contribuciones en efectivo o cheque, que por pagos hacen las personas naturales o jurídicas a favor del tesoro municipal.	OBJETIVO: Lograr una administración eficiente del recaudo.
ACCIÓN INICIAL: Elaborar el PAC de ingresos	ACCIÓN FINAL: Elaborar la ejecución de ingresos con destino a la rendición de cuentas de la contraloría departamental.
CARGOS QUE PARTICIPAN Y RESPONSABILIDADES: Tesorero General: Conocer el PAC de ingresos, informar a los funcionarios competentes sobre los cambios en los recaudos y liquidaciones, analizar la información emitida por su despacho, firma la información para enviar a la contraloría. Efectúa cambios en los programas sistematizados, emite facturación y entrega la facturación para ser distribuida a los contribuyentes. Auxiliar de tesorería: Recaudar los dineros por los diferentes conceptos que ingresan a la tesorería y rendir diariamente cuentas al tesorero municipal. Registrar los movimientos de tesorería en los sistemas y emitir oportunamente la información para la toma de decisiones y organizar las cuentas para la rendición. Auxiliar Administrativo: Repartir a los usuarios las facturas de impuestos.	INFORMACIÓN REQUERIDA: Facturas de liquidación de impuesto

PRODUCTO: Recaudo	NORMATIVIDAD: Estatuto Tributario del Municipio de la Unión Valle
-------------------	---

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 34. Descripción Procedimiento de Recaudos

DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO RECAUDO DE INGRESOS				
No	Actividad	Flujograma	Producto	Responsable
1	Solicitud de información y/o liquidación de impuestos a cancelar			Cajera
2	Se realiza la respectiva liquidación en el sistema o en el formulario para ingresar al mismo y se le informa al contribuyente el valor a cancelar			Cajera
3	Elaboración de comprobantes de ingresos de los recaudos recibidos durante el día.		Comprobante de ingresos	Cajera
4	Al finalizar el día se procede a ordenar los recibos originales por consecutivo.			Cajera
5	Elaboración del informe diario identificando el tipo de ingreso, según el concepto		Informe diario de ingresos	Cajera
6	Realizar el cuadro de caja			Cajera

7	Envío del informe diario de ingresos al tesorero municipal.			Cajera
8	Entrega del dinero recibido en efectivo al tesorero.			Cajera
9	Consignación del efectivo		Comprobante de consignación	Tesorero
10	Elaboración del documento de consignación en el sistema.		Comprobante de consignación en sistema	Técnico Operativo
11	Elaboración del informe de ingresos semanales		Informe de ingresos semanales	Tesorero
12	Presentación del informe de ingresos semanales al concejo municipal, alcalde y contraloría departamental			Tesorero

Fuente: Las Autoras. 2014

❖ Procedimiento de Conciliación Bancaria

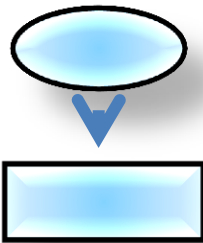
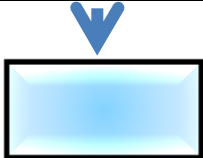
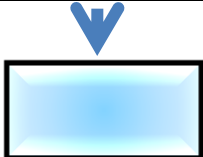
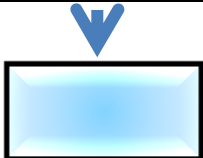
Cuadro 35. Procedimiento de Conciliación Bancaria

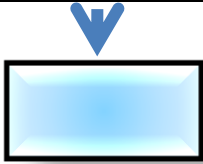
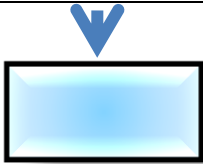
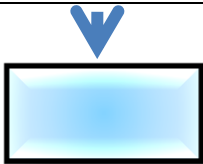
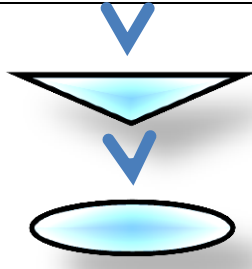
TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
PROCESO: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN BANCARIA

DEFINICIÓN: Creación del documento de acuerdo con las directrices organizacionales, las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.	OBJETIVO: El objetivo de este documento es el de establecer los parámetros para la correcta conciliación bancaria entre el extracto y los movimientos de ingreso y egreso del mes.
ACCIÓN INICIAL: Registro diario en libro de bancos	ACCIÓN FINAL: Informe de Conciliación Bancaria
CARGOS QUE PARTICIPAN Y RESPONSABILIDADES: Tesorero General: Elaboración de la conciliación bancaria, por medio de la confrontación.	Información Requerida: Extractos bancarios, libro auxiliar de bancos
PRODUCTO: Libro de bancos conciliado. Registro de conciliación correcta.	NORMATIVIDAD: Decreto 111 de 1996

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 36. Descripción Procedimiento de Conciliación Bancaria

DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO CONCILIACIÓN DE BANCOS				
No	Actividad	Flujograma	Producto	Responsable
1	Seleccionar el año, mes y cuenta bancaria a conciliar			Tesorero
2	Generar el movimiento del libro de bancos		Movimiento libro de bancos	Tesorero
3	Solicitar los extracto bancarios		Extracto bancario	Tesorero
	Revisar los extractos bancarios de cada cuenta			Tesorero

5	Se efectúan los cruces extracto bancario vs libro de bancos.			Tesorero
6	Si el saldo final no coincide se deben verificar nuevamente los movimientos del mes			Tesorero
7	Si el saldo coincide se imprime el comprobante de conciliación correcta.		Comprobante de conciliación	Tesorero
8	Ordena adecuadamente las copias de los comprobantes con los soportes de la conciliación para legarlo en su respectivo archivo.		Archivo	Tesorero

Fuente: Las Autoras. 2014

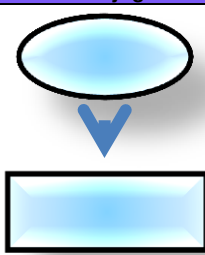
❖ Procedimiento Cobro Coactivo

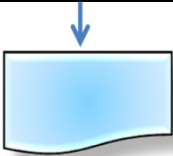
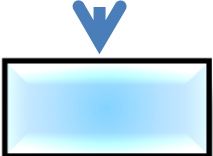
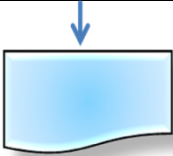
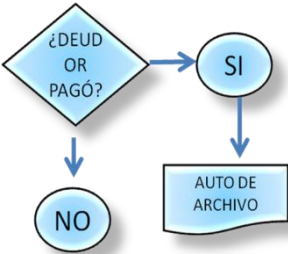
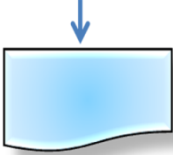
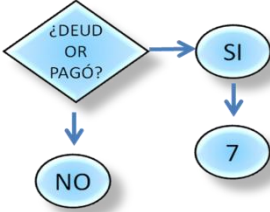
Cuadro 37. Procedimiento de Cobro Coactivo

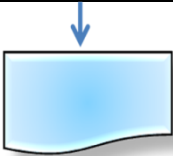
TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
PROCESO: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: COBRO COACTIVO
DEFINICIÓN: Creación del documento de acuerdo con las directrices organizacionales, las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.	OBJETIVO: Gestionar y realizar todas las acciones tendientes a obtener el pago de las obligaciones pendientes a favor del municipio, mediante el cumplimiento de la normatividad vigente, con el fin de evitar un detrimento patrimonial de la Administración Municipal de la Unión Valle
PRODUCTO: Cartera Recuperada	INFORMACIÓN REQUERIDA: Listado de deudores morosos
NORMATIVIDAD: Decreto 415 de 2003, Decreto 416 de 2003, Decreto 0624 de 1989, Ley 06 de 1992, Ley 383 de 1997, Ley 788 de 2002, Ley 863 de 2003, Ley 815 de 2003, Decreto 107 de 2005.	

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 38. Descripción Procedimiento de Cobro Coactivo

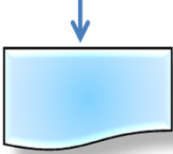
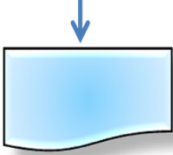
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO COBRO COACTIVO			
No	Actividad	Flujograma	Responsable
1	Generar el listado de los contribuyentes en mora de las obligaciones a cargo de estos.		Tesorero
2	Se depura la información suministrada por el listado, de acuerdo al valor y tiempo de la deuda		Tesorero
3	Se realiza la revisión de los documentos soportes de la deuda: - Resolución: Se revisa el nombre e identificación del deudor, valor de la deuda, concepto de la obligación y si se interpuso recurso de reposición o no. - Notificaciones: Se revisa si se realizó la debida notificación Recurso de Reposición: Se revisa que se encuentre resuelto y debidamente notificado		Tesorero

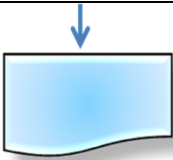
4	Se elabora el “Auto que Avoca Conocimiento del Proceso” El documento debe contener: El numero consecutivo interno del cobro o proceso con el cual se extinguirá para todos sus efectos, fecha de expedición y firma.		Tesorero
5	Se abre la carpeta que contendrá el expediente del cobro y se elabora rótulo de marcación de conformidad con las normas vigentes de archivo.		Tesorero
6	Se inicia el trámite para el cobro persuasivo: -Correo electrónico o fax: Invitación formal para recordar la obligación y la necesidad de pagar prontamente sin necesidad de adelantar acciones jurídicas. -Llamadas telefónicas: Para confirmar recibo y concertar fecha de la entrevista. Oficio enviado por correo certificado a la dirección del contribuyente.		Tesorero
7	Si el deudor pagó, se recibe la copia de la consignación efectuada a cuenta del municipio y se procede a verificar el valor total consignado, el número de la cuenta bancaria y la fecha. Se elabora el auto de archivo, señalando fecha, nombre del deudor, valor cancelado y el motivo por el cual se archiva el proceso. El documento debe contener el numero consecutivo interno del cobro o proceso, fecha de expedición y firma. De este trámite se notifica al deudor por correo certificado. Posteriormente se envía oficio comunicando el archivo del proceso al deudor.		Tesorero
8	En el evento en que el deudor no pague de contado, se puede suscribir un acuerdo de pago.		Tesorero
9	Si el deudor cumple con el acuerdo de pago y cancela la deuda, se realiza la actividad 7. Si no paga se continúa con el cobro coactivo.		Tesorero

10	En cualquier etapa del proceso se puede adelantar la investigación de bienes, para lo cual se procede a: Elaborar comunicaciones indicando el número de identificación del deudor (cedula de ciudadanía o NIT), número del proceso, motivo por el cual se adelanta la investigación, con el objeto de obtener información de los bienes que posee el deudor, este comunicado se envía a las diferentes entidades como: Cámara de Comercio, Superintendencia de Notariado y Registro, Superintendencia de Industria y Comercio, Secretaría de Transito, Entidades Financieras, entre otras. Se deja copia del oficio en cada expediente y la respuesta dada por las entidades.		Tesorero
----	--	--	----------

Fuente: Las Autoras. 2014

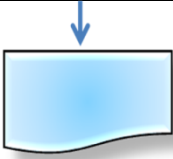
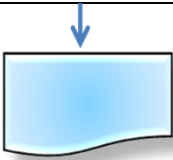
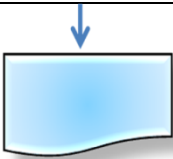
Continuación Cuadro 38. Descripción Procedimiento de Cobro Coactivo

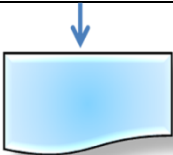
11	Se expide la resolución que contenga la orden al deudor para que pague a favor de la entidad. El acto administrativo debe contener: En la parte considerativa: La identificación plena del deudor o deudores, con sus nombres, apellidos, razón social, cedula de ciudadanía o NIT según sea el caso, número de expediente del cobro coactivo. Parte Resolutiva: Orden de pagar la suma adeudada a la Administración Municipal, dentro de los 15 días siguientes a la notificación del Mandamiento de Pago de la Deuda y los respectivos intereses. Possibilidad de proponer excepciones.		Tesorero
12	Se procede a notificar al deudor de la siguiente manera: Personal: Mediante escrito que se envía por correo certificado, a la última dirección reportada por el deudor, para que comparezca en un término de 10 días, los cuales empezaran a contarse al día siguiente de la introducción al correo. Si comparece a notificarse personalmente, se le entrega una copia de la resolución del Mandamiento de Pago. Por Correo: Si vencido el término de los 10 días señalados anteriormente, el deudor no comparece, se procede a enviar por correo certificado copia de la		Tesorero

	resolución. Por Aviso: En caso que sea devuelta la notificación efectuada por correo, será notificada mediante aviso en un periódico de amplia circulación.		
13	En caso de que el deudor presente dentro de los 15 días hábiles siguientes después de la notificación del Mandamiento de Pago, las excepciones establecidas en el artículo 831 del Estatuto Tributario, se revisa que: El escrito de excepciones se haya presentado personalmente ante la Administración Municipal. En caso de que sea una persona jurídica, que haya adjuntado el Certificado de Existencia y Representación Legal Vigente. Verificar si se adjuntaron las pruebas en que se apoyen los hechos alegados. Verificar si el deudor solicitó pruebas o si la administración requiere ordenarlas de oficio.		Tesorero

Fuente: Las Autoras. 2014

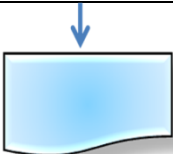
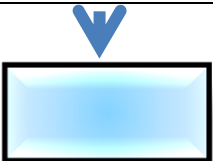
Continuación Cuadro 38. Descripción Procedimiento de Cobro Coactivo

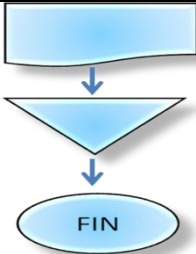
14	Una vez culminada la práctica de pruebas, el funcionario ejecutor procederá a resolver la excepción propuesta, mediante resolución en la cual se indicará: Que no se encuentran aprobadas y el proceso continúa. Que prosperan parcialmente o totalmente las excepciones propuestas, caso en el cual se dará por terminado el proceso y se levantan las medidas cautelares si se han decretado. Termino para resolver las excepciones propuestas: Dentro del mes siguiente a la fecha de presentación del escrito de excepciones.		Tesorero
15	Vencido el término de excepcionar y si no se propusieron excepciones, o las propuestas no fueron aprobadas o el deudor no ha pagado, se profiere resolución ordenando seguir adelante con el proceso y decretar las medidas cautelares, si no se han decretado o rematar bienes si se ha ordenado embargar.		Tesorero
16	Expedir auto de trámite al que no le procede recurso alguno y se ordena dar traslado por el término de 3 días al ejecutado. Notificar por correo el auto de liquidación. El deudor puede hacer objeciones con base en pruebas. Posteriormente se harán las		Tesorero

	modificaciones si se consideran viables y se procederá de conformidad.		
17	La Administración municipal podrá previa o simultáneamente, decretar mediante Resolución, el embargo y secuestro preventivo de los bienes que se haya comprobado que sean propiedad del deudor, de conformidad con la información suministrada por las entidades oficiadas. De esta providencia por la cual se decretan las medidas cautelares, se oficiará informando y adjuntando copia del acto a cada una de las entidades, con el fin de que se proceda a inscribir el embargo en sus respectivos registros. Los demás embargos se tramitarán conforme la normatividad vigente sobre la materia.		Tesorero

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 38. Descripción Procedimiento de Cobro Coactivo

18	Para la materialización de la obligación no atendida oportunamente por el deudor, se inician las medidas preparatorias al remate y se procede a verificar los siguientes documentos: Donde conste el embargo, secuestro y avalúo de los bienes. Que estén resueltas las oposiciones o peticiones del levantamiento de las medidas cautelares. Que si ha propuesto una facilidad de pago, se haya resuelto. Posterior a esta revisión, se dicta auto, señalando la fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el remate y la base para la licitación (70% del avalúo del bien).		Tesorero
19	Mediante aviso y publicaciones se anuncia al público el remate. Se elabora el acta sobre la diligencia del remate, el cual contendrá: Fecha y hora en que tuvo lugar la diligencia, designación de las partes del proceso, las dos últimas ofertas que se hayan hecho y nombre de los postores, la designación del remate, la determinación de los bienes rematados y la procedencia del dominio del ejecutado si se tratase de bienes sujetos a registro.		Tesorero

20	Se revisa el valor de la consignación efectuada, que los dineros efectuados ingresaron efectivamente a la cuenta de la Administración Municipal, bien sea por el remate de los bienes o por pago de la obligación y se procede a dictar el auto de archivo que contendrá: Fecha, el motivo del archivo y firma. El auto se notificará al deudor por correo certificado.		Tesorero
----	---	--	----------

Fuente: Las Autoras. 2014

9.1.3 Controles. En el desarrollo del Subsistema de Control de Gestión, se propuso una serie de controles, para cada una de las etapas descritas en la fase de procedimientos, los cuales permitan minimizar los riesgos identificados previamente en el subsistema de control estratégico. Esta medida se toma, luego de conocer el grado de insuficiencia crítica del elemento de controles en la entidad.

Cuadro 39. Controles – Proceso de Elaboración del PAC

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Elaboración del PAC		
Riesgo	Control Propuesto	Indicador Para El Cumplimiento del Control
Falta de planeación en la ejecución del gasto de acuerdo con los ingresos	Proyectar el PAC, de acuerdo a datos históricos y análisis puntuales.	Nivel de proyección del PAC
Inexactitud en el PAC	Realizar mensualmente confrontación de los rubros de ingresos y egresos contra el PAC.	Nivel de confrontación entre rubros de ingresos/egresos y PAC.
La Presentación del PAC no se realice dentro de los términos establecidos	Revisión y seguimiento a la entrega oportuna del PAC Anual.	Nivel de Revisión de entrega oportuna. Grado de PAC presentados por fuera de los términos establecidos
La información contenida en el PAC sea inconsistente	Aplicación de pruebas de consistencia a la información	Nivel de aplicación de pruebas de consistencia
No solicitar oportunamente las modificaciones al PAC	Realizar las modificaciones al PAC dentro de los términos establecidos.	Nivel de modificaciones al PAC dentro de las fechas establecidas.

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 40. Controles – Proceso de Pagos

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Pagos		
Riesgo	Control Propuesto	Indicador Para El Cumplimiento del Control
Ordenar gasto no autorizados en el presupuesto	Verificar los gastos contra el presupuesto y el PAC, antes de autorizar su pago.	Grado de verificación entre gastos y presupuesto. Nivel de Gastos Realizados sin autorización en presupuesto
Omitir la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal	Verificar que todos los gastos tengan el certificado de disponibilidad presupuestal antes de realizar el pago.	Nivel de gastos con certificado de disponibilidad presupuestal. Grado de verificación de gastos con CDP
Ordenar gastos sin facultad legal	Revisar la documentación de la obligación y/o compromiso antes de elaborar la orden de pago	Grado de validación de documentación legal. Nivel de gastos sin facultad legal
Adulterar la cuantía de las apropiaciones	Verificar que los soportes guarden relación con el gasto	Nivel de validación de documentos soporte.
Efectuar pagos sin el lleno de requisitos legales	Verificar que los soportes cumplan con los requisitos establecidos por la normatividad	Nivel de documentos soporte que cumplen con la normatividad
Ordenar o efectuar pago múltiple de la misma obligación	Revisión constante por parte del tesorero y el contador.	Periodicidad de revisión.
Expedir cheques sin fondos	Validar la disponibilidad de fondos antes de realizar los cheques.	Nivel de validación de fondos
No pagar oportunamente a los clientes internos y externos	Solicitar semanalmente información actualizada de las cuentas por pagar.	Periodicidad de solicitud de información de exp
Realizar el pago a un beneficiario diferente	Verificar los datos del acreedor antes de realizar los pagos.	Nivel de verificación de datos de acreedores
Manuales de procedimientos desactualizados	Actualizar anualmente los manuales de procedimientos.	Periodicidad de actualización de procedimientos.

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 41. Controles – Proceso de Recaudos

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Recaudos		
Riesgo	Control Propuesto	Indicador Para El Cumplimiento del Control
No establecimiento de mecanismos y procedimientos para el recaudo de cada concepto	Socializar periódicamente con los servidores el manual de procedimientos de recaudos.	Periodicidad de socialización de procedimientos.
	Actualizar anualmente el manual de procedimientos	Periodicidad de actualización de procedimientos.
Pérdida de dinero recaudado	Realizar arqueo de caja diariamente	Periodicidad de arqueo de caja
	Realizar diariamente relación de recaudos.	Periodicidad de generación de reporte de recaudos.
Descuadres en caja	Realizar arqueo de caja diariamente	Periodicidad de arqueo de caja
Dinero falso	Implementar políticas y procedimientos para verificar la validez del dinero recaudado.	Nivel de implementación de políticas de verificación de efectivo
Alteración del valor a pagar por parte del contribuyente	Verificar que el valor a pagar por parte del cliente, concuerda con el saldo en el sistema.	Nivel de verificación de saldos a pagar por los contribuyentes

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 42. Controles – Proceso de Conciliación Bancaria

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
---------------------------------------	--	--

Procedimiento: Conciliación Bancaria		
Riesgo	Control Propuesto	Indicador Para El Cumplimiento del Control
No recibir a tiempo los extractos bancarios para realizar la conciliación	Solicitar 5 días antes de la realización de la conciliación, los extractos a las entidades financieras.	Grado de solicitud a tiempo de extractos bancarios
No registrar en forma diaria los movimientos de las cuentas bancarias	Verificar diariamente los movimientos del banco contra el libro de bancos.	Periodicidad de confrontación de movimientos de bancos vs libro de bancos
Realizar las conciliaciones con información u operaciones erróneas	Revisión constante por parte del contador	Periodicidad de revisión

Fuente: Las Autoras. 2014

Cuadro 43. Controles – Proceso de Cobro Coactivo

TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE		
Procedimiento: Cobro Coactivo		
Riesgo	Control Propuesto	Indicador Para El Cumplimiento del Control
Prescripción de obligaciones a cargo de contribuyentes por falta de gestión	Seguimiento de la cartera morosa semanalmente.	Periodicidad de seguimiento a la cartera morosa.

Fuente: Las Autoras. 2014

9.1.4 Indicadores. En este punto de las actividades de control, fue necesario realizar la formulación de los indicadores para medir los controles presentados en el punto anterior, ya que a pesar de que la calificación de este componente fue adecuada, se pudo establecer que la Tesorería no hace uso de este tipo de herramientas.

Indicadores Para Controles del Proceso de Elaboración del PAC

Procedimiento: Elaboración del PAC
Nombre del Indicador: Nivel de proyección del PAC
Objetivo: Evaluar la confiabilidad de la información contenida en el PAC
Fórmula
$\left\{ \frac{PAC \text{ Proyectados}}{PAC \text{ Realizados}} \right\} * 100$
Interpretación

Si R/= 100% Excelente
 Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno
 Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable
 Si R/= < 95% ≥ 90% Regular
 Si R/= < 90% Pésimo

Frecuencia: Anual

Responsable: Tesorero

Procedimiento: Elaboración del PAC

Nombre del Indicador: Nivel de confrontación entre rubros de ingresos/egresos y PAC.

Objetivo: Evaluar la exactitud de ejecución del PAC

Fórmula

$$\left\{ \frac{\text{Rubros Confrontados vs PAC}}{\text{Total Rubros}} \right\} * 100$$

Interpretación

Si R/= 100% Excelente
 Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno
 Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable
 Si R/= < 95% ≥ 90% Regular
 Si R/= < 90% Pésimo

Frecuencia: Mensual

Procedimiento: Elaboración del PAC

Nombre del Indicador: Nivel de revisión de entrega oportuna del PAC

Objetivo: Garantizar que el PAC sea entregado en las fechas establecidas por la Ley

Fórmula

$$\left\{ \frac{\text{PAC Revisados}}{\text{Total PAC}} \right\} * 100$$

Interpretación

Si R/= 100% Excelente
 Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno
 Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable
 Si R/= < 95% ≥ 90% Regular
 Si R/= < 90% Pésimo

Frecuencia: Anual

Responsable: Tesorero

Procedimiento: Elaboración del PAC

Nombre del Indicador: Grado de PAC presentados por fuera de los términos establecidos

Objetivo: Garantizar que el PAC sea entregado en las fechas establecidas por la Ley

Fórmula

$$\left\{ \frac{PAC \text{ Presentados Extemporaneos}}{PAC \text{ Presentados}} \right\} * 100$$

Interpretación

Si R/= 0% Excelente
 Si R/= > 0% y ≤1% Aceptable
 Si R/= > 1% y ≤3% Regular
 Si R/= > 3% Pésimo

Frecuencia: Anual

Responsable: Tesorero

Procedimiento: Elaboración del PAC

Nombre del Indicador: Nivel de Aplicación de Pruebas de Consistencia

Objetivo: Evaluar que la información contenida en el PAC sea consistente.

Fórmula

$$\left\{ \frac{Pruebas \text{ de Consistencia Realizadas}}{Total \text{ PAC}} \right\} * 100$$

Interpretación

Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Anual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Elaboración del PAC
Nombre del Indicador: Nivel de Modificaciones al PAC dentro de las fechas establecidas.
Objetivo: Garantizar que las modificaciones al PAC se realicen en las fechas establecidas por la normatividad vigente
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Modificaciones al PAC en las Fechas}}{\text{Total Modificaciones al PAC}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Indicadores Para Controles del Proceso de Pagos

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Grado de verificación entre gastos y presupuesto
Objetivo: Garantizar que no se ordenen gastos no presupuestados en el PAC.
Fórmula

$\left\{ \frac{\text{Gastos Confrontados}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% y ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% y ≥90% Aceptable Si R/= < 95% y ≥90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Nivel de Gastos Realizados sin autorización en presupuesto
Objetivo: Garantizar que no se ordenen gastos no presupuestados en el PAC.
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Gastos Realizados sin Autorización}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 0% Excelente Si R/ > 0% y ≤ 2% Bueno Si R/ > 2% y ≤ 5% Aceptable. Si R/= > 5% y ≤ 7% Regular Si R/= > 7% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero
Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Nivel de gastos con certificado de disponibilidad presupuestal
Objetivo: Evitar que se realicen gastos sin el requisito del certificado de disponibilidad presupuestal

Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Gastos con CDP}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Grado de verificación de gastos con CDP
Objetivo: Evitar que se realicen gastos sin el requisito del certificado de disponibilidad presupuestal
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Verificación de CDP}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Grado de validación de documentación legal
Objetivo: Garantizar que todos los gastos tengan facultad legal

Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Revisión de Documentación}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Aceptable Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Nivel de gastos sin facultad legal
Objetivo: Garantizar que todos los gastos tengan facultad legal
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Gastos sin facultad legal}}{\text{Total Gastos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 0% Excelente Si R/= > 0% y ≤ 1% Bueno Si R/= > 1% y ≤ 2% Aceptable Si R/= > 2% y ≤ 3% Regular Si R/= > 3% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Nivel de documentos soporte que cumplen con la normatividad

Objetivo: Evitar realizar pagos sin el lleno de los requisitos legales.
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Documentos Soportes que cumplen la norma}}{\text{Total Documentos Soportes}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥95% Bueno Si R/= < 95% ≥90% Aceptable Si R/= < 95% ≥90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Periodicidad de Revisión
Objetivo: Garantizar una revisión constante por parte del tesorero y el contador público, a fin garantizar el correcto procedimiento de pagos.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Revisiones}}$
Interpretación
Si R/= 30 Días Excelente Si R/ > 30 Días y ≤ 45 Días Bueno Si R/ > 45 Días y ≤ 60 Aceptable Si R/ > 60 Días y ≤ 75 Regular Si R/ > 75 Días Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos

Nombre del Indicador: Nivel de validación de fondos
Objetivo: Validar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias antes de expedir cheques.
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Validación de Fondos}}{\text{Total cheques expedidos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥95% Bueno Si R/= < 95% ≥90% Aceptable Si R/= < 95% ≥90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Periodicidad de generación de informes de cuentas por pagar
Objetivo: Garantizar que las cuentas por pagar sean canceladas oportunamente
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Generación de Informes}}$
Interpretación
Si R/= 7 Días Excelente Si R/ > 7 Días y ≤ 10 Días Aceptable Si R/ > 10 Días y ≤ 15 Regular Si R/ > 15 Días Pésimo
Frecuencia: Semanal

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Nivel de verificación de datos de acreedores
Objetivo: Garantizar que los pagos se realicen al beneficiario correcto
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Datos Confirmados}}{\text{Total datos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥95% Bueno Si R/= < 95% ≥90% Aceptable Si R/= < 95% ≥90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Pagos
Nombre del Indicador: Periodicidad de actualización de procedimientos
Objetivo: Garantizar la correcta ejecución de los procedimientos de la Tesorería.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Actualización}}$
Interpretación
Si R/= 12 Meses Excelente Si R/ > 12 Meses y ≤ 15 Meses Bueno Si R/ > 15 Meses y ≤ 18 meses Regular Si R/ > 18 Meses y ≤ 24 Meses Pésimo
Frecuencia: Anual Responsable: Tesorero

Indicadores Para Controles del Proceso de Recaudos

Procedimiento: Recaudos
Nombre del Indicador: Periodicidad de socialización de procedimientos
Objetivo: Evitar que se cometan errores innecesarios en la realización de las actividades
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Socialización}}$
Interpretación
Si R/= 12 Meses Excelente Si R/ > 12 Meses y ≤ 15 Meses Bueno Si R/ > 15 Meses y ≤ 18 meses Aceptable Si R/ > 18 Meses y ≤ 24 Meses Regular Si R/ > 24 Meses Pésimo
Frecuencia: Anual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Recaudos
Nombre del Indicador: Periodicidad de arqueo de caja
Objetivo: Salvaguardar los recursos económicos y financieros de la entidad.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Arqueo de Caja}}$
Interpretación
Si R/= 1 Día Excelente Si R/ > 1 Días y ≤ 3 Días Aceptable Si R/ > 3 Días y ≤ 5 Regular Si R/ > 5 Días Pésimo
Frecuencia: Diario Responsable: Tesorero

Procedimiento: Recaudos
Nombre del Indicador: Periodicidad de generación de reporte de recaudos
Objetivo: Salvaguardar el efectivo y recursos de la entidad, evitando posibles confusiones o pérdidas de dinero.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No. de veces de Generación de Reporte}}$
Interpretación
Si R/= 1 Día Excelente Si R/ > 1 Días y ≤ 3 Días Aceptable Si R/ > 3 Días y ≤ 5 Regular Si R/ > 5 Días Pésimo
Frecuencia: Diario Responsable: Tesorero

Procedimiento: Recaudos
Nombre del Indicador: Nivel de implementación de políticas de verificación de efectivo.
Objetivo: Evitar el detrimento patrimonial del Municipio
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Políticas de Verificación}}{\text{Total Políticas Tesorería}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Anual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Recaudos
Nombre del Indicador: Nivel de verificación de saldos a pagar por los contribuyentes.
Objetivo: Evitar la evasión de impuestos por parte de los contribuyentes
Fórmula
$\left\{ \frac{\text{Saldos Verificados}}{\text{Total Saldos}} \right\} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% ≥ 95% Bueno Si R/= < 95% ≥ 90% Regular Si R/= < 90% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Indicadores Para Controles del Proceso de Conciliación Bancaria

Procedimiento: Conciliación Bancaria
Nombre del Indicador: Grado de solicitud a tiempo de extractos bancarios
Objetivo: Garantizar que el procedimiento de conciliación bancaria se realice oportunamente
Fórmula
$\frac{\text{Extractos solicitados a tiempo}}{\text{Total Extractos Bancarios}} * 100$
Interpretación
Si R/= 100% Excelente Si R/= < 100% y ≥ 98% Aceptable Si R/= < 98% y ≥ 96% Regular Si R/= < 96% Pésimo
Frecuencia: Mensual Responsable: Tesorero

Procedimiento: Conciliación Bancaria
Nombre del Indicador: Periodicidad de confrontación de movimientos de bancos vs libro de bancos
Objetivo: Garantizar que los registros en el libro de bancos se encuentre actualizada periódicamente para evitar demoras en la conciliación bancaria.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No.de veces Confrontación de Mvtos}}$
Interpretación
Si R/= 1 Día Excelente Si R/ > 1 Días y ≤ 3 Días Aceptable Si R/ > 3 Días y ≤ 5 Regular Si R/ > 5 Días Pésimo
Frecuencia: Diario Responsable: Tesorero

Indicadores Para Controles del Proceso de Cobro Coactivo

Procedimiento: Cobro Coactivo
Nombre del Indicador: Periodicidad de seguimiento a la cartera morosa
Objetivo: Evitar el detrimento patrimonial del Municipio, causado por la prescripción de las obligaciones de los contribuyentes.
Fórmula
$\frac{\text{No de días del periodo}}{\text{No.de veces Seguimiento a Cartera}}$
Interpretación
Si R/= 7 Días Excelente Si R/ > 7 Días y ≤ 10 Días Aceptable Si R/ > 10 Días y ≤ 15 Días Regular Si R/ > 15 Días Pésimo
Frecuencia: Semanal

9.1.5 Manual de Operación. El manual de operación, es la consolidación de todos los documentos que contienen los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas, generadas en el diseño del Modelo de Control, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 44. Manual de Operación

MANUAL DE OPERACIÓN TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE						
Nombre del Documento	Componente	Elemento MECI	Responsable	Ubicación del Documento en la Entidad	Almacenamiento	
					Físico	Magnético
Código de Conducta	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Código de Ética	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Actividades de Socialización de Acuerdos Éticos	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Plan de Formación	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Programa de desarrollo del talento humano	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Políticas Estilo de Dirección	Ambiente de control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Matriz DOFA	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Plan Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Misión	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Visión	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Objetivos	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Mapa de Procesos	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 44. Manual de Operación

Estructura Organizacional	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Manual de Funciones	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Mapa de Riesgos	Direccionamiento Estratégico	Administración de Riesgos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Políticas de Administración de Riesgos	Direccionamiento Estratégico	Administración de Riesgos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Políticas de Operación	Actividades de Control	Políticas de Operación	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Procedimientos	Actividades de Control	Procedimientos	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Controles	Actividades de Control	Controles	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Indicadores	Actividades de Control	Indicadores	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Políticas de Información Primaria	Información	Información Primaria	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Listado de Relación de Información Primaria	Información	Información Primaria	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Políticas de Información Secundaria	Información	Información Secundaria	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo
Listado de Relación de Información Secundaria	Información	Información Secundaria	Tesorero	Oficina de Tesorería	Documento	Archivo

Fuente: Las Autoras. 2014

9.2 INFORMACIÓN

Este componente es de vital importancia para la tesorería ya que vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas. Este es un factor importante para el éxito del sistema de control interno, siempre y cuando se involucre a todos los servidores de la entidad.

9.2.1 Información Primaria. Esta información se compone por el conjunto de datos provenientes de fuentes externas a la Tesorería, tales como, la comunidad, los proveedores, contratistas y grupos de interés.

Identificación de Fuentes de Información Primaria

Cuadro 45: Identificación de Fuentes de Información Primaria

FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA		
Documento	Necesidades	Fuente
Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos	Determinar la calidad de los servicios prestados por la tesorería municipal a la comunidad	Comunidad
Escritura Pública	Determinar la legalidad de la constitución de los proveedores y acreedores	Notaria
RUT	Requisito para crear un proveedor o acreedor en la base de datos de la entidad y certificar su existencia ante los organismos de control.	DIAN
Facturas de Compra	Documento soporte de la prestación de un servicio o compra de un bien, que sirve para autorizar los pagos.	Proveedores, acreedores
Cuentas de Cobro	Documento soporte de la prestación de un servicio o compra de un bien, que sirve para autorizar los pagos.	Proveedores, acreedores
Extractos Bancarios	Refleja los movimientos de las cuentas bancarias a cargo del municipio, con el propósito de realizar la comparación con los registros del libro de bancos, dando como resultado la conciliación bancaria.	Entidades Bancarias

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

Continuación Cuadro 45: Identificación de Fuentes de Información Primaria

Estatuto Tributario Municipal	Realizar una adecuada gestión de ingresos teniendo en cuenta los impuestos, tasas y contribuciones establecidas para el municipio.	Concejo Municipal
Plan de Desarrollo Municipal	Enfocar el PAC y el presupuesto municipal para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Municipal.	Administración Municipal
Presupuesto Municipal	Definir el PAC de acuerdo a lo establecido en el presupuesto municipal.	Secretaria de Hacienda
Normatividad Nacional	Llevar a cabo las actividades y procesos de la tesorería teniendo en cuenta la normatividad que rige su desarrollo.	Congreso de la República
Informe de Auditoría Externa	Determinar las fortalezas y debilidades de la Tesorería.	Firma Auditora
Certificados de Disponibilidad Presupuestal	Documento que permite dar certeza sobre la existencia de recursos disponibles para asumir un compromiso	Secretaria de Hacienda
Manual de Control Interno	Establecer las pautas a seguir en las actividades diarias para garantizar la eficacia, efectividad y protección de los recursos públicos.	Funcionarios de la Entidad Oficina de Control Interno

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

Políticas de Información Primaria

La principal fuente de información externa para las entidades del estado, debe ser indudablemente la ciudadanía. La mejor manera de determinar la satisfacción de la comunidad, es por medio de los sistemas de peticiones, quejas y reclamos, el cual facilita conocer el origen de las inconformidades de la comunidad, así como su alcance, gravedad, impacto y frecuencia. Las políticas de la entidad deberán ser encaminadas en la satisfacción de la ciudadanía:

- ❖ La recepción, trámite, respuesta, correctivo y plan de mejoramiento de las quejas y reclamos, deberá ser procesada en un término no mayor a 10 días

hábiles y posteriormente se deberá realizar el seguimiento al plan de mejoramiento.

- ❖ La entidad debe garantizar la efectividad de los buzones de sugerencias
- ❖ Mensualmente se debe abrir el buzón de sugerencias con la presencia de un miembro de la comunidad y la tesorera. Se deberá levantar el acta de apertura y posteriormente se realiza una evaluación para tomar correctivos en beneficio de la comunidad, con un plan de mejoramiento.
- ❖ La entidad deberá tramitar encuestas de satisfacción al usuario. Se deberá realizar las respectivas encuestas a los usuarios para todos los procesos, a fin de mes se hará el consolidado y la evaluación es trimestral con análisis de resultados

9.2.2 Información Secundaria. La información secundaria se compone por el conjunto de datos e informes que se procesan y producen al interior de la tesorería en el ejercicio de sus funciones

Identificación de Fuentes de Información Primaria

Es necesario que los funcionarios de la Tesorería tengan claro la información que se genera al interior de la entidad y las necesidades de la misma, para enfocar sus esfuerzos en la consecución y generación de información oportuna y eficaz.

Cuadro 46: Identificación de Fuentes de Información Secundaria

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA				
Documento	Necesidades	Fuentes de Información	Periodicidad	Cliente
PAC	Planear los ingresos y los gastos de la entidad de manera mensual para la vigencia.	Secretaría de Hacienda, Todas las Dependencias	Anual	Administración Municipal
POAI	Instrumento para programar la inversión anual. En él se relacionan los proyectos de inversión clasificados.	Secretaría de Hacienda, Todas las Dependencias	Anual	Administración Municipal

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

Continuación Cuadro 46: Identificación de Fuentes de Información Secundaria

Actas de Arqueo de Caja	Soporte de los arqueos de caja realizados y detalle de los hallazgos encontrados.	Tesorería	Diario	Tesorería Control Interno
RLC – Rendición de Cuentas en Línea	Dar ejecución al control fiscal, para contribuir al mejoramiento de la planeación y la adecuada ejecución de los recursos públicos.	Tesorería	Trimestral	Contraloría Departamental del Valle del Cauca
Sistema Electrónico de Rendición de Cuentas	Informe sobre las actuaciones legales, técnicas, contables, financieras y de gestión.	Tesorería	Trimestral	Contraloría General de la República
Información Exógena	Realizar cruces de información para el manejo de los entes del control	Tesorería	Anual	DIAN
Boletín Diario de Caja y Bancos	Soportar los movimientos de ingresos a caja y bancos para realizar el respectivo control de los recursos.	Tesorería	Diario	Tesorería
Relación de Egresos	Soportar los movimientos de egresos de caja y bancos para realizar el respectivo control de los recursos.	Tesorería	Diario	Tesorería
Comprobantes de Egresos	Documento que se genera en el sistema para soportar las salidas de dinero.	Tesorería	Diario	Tesorería
Recibos de Caja	Documento legal que se genera en el sistema para dar ingreso a los recursos financieros.	Tesorería	Diario	Tesorería Contabilidad

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

Continuación Cuadro 46: Identificación de Fuentes de Información Secundaria

Comprobantes de Consignación	Soportar las salidas de efectivo con destino a las cuentas bancarias de la entidad	Tesorería	Diario	Tesorería. Contabilidad
Notas Débito y crédito	Documento o comprobante para realizar ajustes de ingresos o egresos.	Tesorería Entidades Bancarias	Mensual	Tesorería Contabilidad
Conciliación Bancaria	Corroborar la información de los libros de bancos y los extractos bancarios, identificando las diferencias y sus respectivas causas.	Tesorería	Mensual	Tesorería. Entes de Control
Órdenes de Pago	Dar autorización legal para la cancelación de las obligaciones contraídas por la entidad.	Tesorería	Mensual	Tesorería Contabilidad Entes de Control
Nomina	Registro de los pagos realizados a los funcionarios de la entidad	Tesorería	Mensual	Tesorería Contabilidad Recursos Humanos

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

Características de la Información Secundaria

La información producida por la Tesorería debe cumplir con las siguientes características:

- ❖ Objetiva: Que represente la realidad
- ❖ Relevante: Para que sea útil y se ajuste a las necesidades
- ❖ Verificable: Para comprobar su veracidad
- ❖ Significativa: Para que permita su comprensión a todos los usuarios.
- ❖ Pertinente: En el momento oportuno

- ❖ Consistente y Uniforme: Para su comparación con otro tipo de información
- ❖ Equitativa: Para lograr imparcialidad en la información de los usuarios

Políticas de Información Secundaria

- ❖ La Tesorería Municipal enviará oportunamente y en las fechas establecidas la información requerida por los órganos de control y demás instituciones.
- ❖ La Tesorería Municipal originará, capturará, compilará, procesará y validará la información generada, con criterios de calidad, eficiencia, eficacia, precisión, economía y oportunidad, para ampliar el conocimiento y potencializar el desarrollo de los diferentes procesos.
- ❖ La Tesorería Municipal divulgará conocimientos e información institucional enfocada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la información

9.2.3 Sistemas de Información. Los sistemas de información facilitan la administración de los datos de la entidad y la generación de informes, mejorando la productividad y el rendimiento. La seguridad de estos sistemas y las políticas de manejo, permiten garantizar la seguridad de la información de carácter privado e incluso proteger los recursos públicos.

Los equipos y software's utilizados en la gestión de la Tesorería municipal son los siguientes:

Cuadro 47: Sistemas de información Tesorería Municipal de la Unión Valle

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
Cantidad	Equipo	Descripción
1	Software SINAP 53	Procesamiento de la información
1	Server Ibemxenon	Terminal en el cual hay conectados 12 computadores. RAM 4Gb, Disco Duro 5Gb
12	Computadores	De diferentes marcas y características.
5	Impresora	Laser: Clon, ACER, Lenovo
2	Teléfonos	Dos líneas y dos extensiones.

Fuente: Tesorería Municipal de la Unión Valle. 2014

SINAP 53

Este software fue creado con el propósito de ser utilizado en las diferentes dependencias de las entidades estatales como: Tesorería, Presupuesto, Recaudo, Contabilidad Oficial, Impuesto Predial, Impuesto de Industria y Comercio, Nomina, Recursos Humanos, Almacén e Inventarios, Transito, Servicios Públicos y Contratación Estatal.

Las principales características de este software son:

- Parametrizado
- Consistente
- Integrado
- Modular
- Seguro
- Operación en red

Políticas Para el Uso de los Sistemas de Información

El propósito es definir la política administrativa y proveer una guía respecto al uso responsable de los sistemas de información electrónicos de la entidad.

Uso Permitido

- ❖ Uso para asuntos de la Tesorería y uso personal limitado. Los sistemas de la información de la entidad son primordialmente para uso de asuntos relacionados con la misma. Los sistemas de información pueden ser usados para asuntos personales siempre y cuando su utilización esté de acuerdo con estas políticas y no interfiera con las operaciones de la entidad o con las tareas de los demás usuarios. El uso personal de cualquier sistema de información para acceder, descargar, transmitir, distribuir o almacenar material obsceno está enteramente prohibido. Bajo ninguna circunstancia el uso personal de estos sistemas por parte de los funcionarios de la entidad, debe influir de manera negativa en el desempeño de las tareas y responsabilidades para con la entidad. El uso personal puede ser negado en casos en los que se haga uso excesivo de los recursos de los sistemas de información.

- ❖ Autorización previa requerida para uso personal o para uso fuera de los límites de la entidad. El uso de los recursos de sistemas de información o equipo, que tenga como objetivo cualquier tipo de ganancia económica personal para cualquier funcionario, está prohibido.

Acceso

- ❖ El acceso no autorizado a los sistemas de información de la entidad, esta prohibido. Nadie debe usar la identificación, identidad o contraseña de otro usuario, y de la misma manera ninguno debe dar a conocer su contraseña o identificación a otro, excepto en casos que faciliten la reparación o el mantenimiento de algún servicio o equipo y en este caso debe dar a conocer estos datos única y exclusivamente a miembros del equipo de mantenimiento o técnicos especialistas.

Uso indebido de Computadores, Software's y Redes

El uso indebido de sistemas de información está prohibido. Este uso indebido incluye:

- ❖ Intentar modificar, reubicar o sustraer equipos de cómputo, software, información o periféricos sin la debida autorización.
- ❖ Acceder sin la debida autorización, mediante computadores, software, información o redes de la entidad a recursos externos.
- ❖ Interferir sin autorización el acceso a otros usuarios a los recursos de los sistemas de información.
- ❖ Transgredir o burlar las verificaciones de identidad u otros sistemas de seguridad.
- ❖ Utilizar los sistemas de información para propósitos ilegales o no autorizados.
- ❖ Enviar cualquier comunicación electrónica fraudulenta.
- ❖ Violar cualquier licencia de software o derechos de autor, incluyendo la copia o distribución de software protegido legalmente, sin la autorización escrita del propietario del software.
- ❖ Usar las comunicaciones electrónicas para violar los derechos de propiedad de los autores.
- ❖ Usar las comunicaciones electrónicas para revelar información privada sin el permiso explícito del dueño.
- ❖ Leer información o archivos de otros usuarios sin su permiso

- ❖ Alterar, falsificar o de alguna u otra forma, usar de manera fraudulenta los registros de la entidad.
- ❖ Lanzar cualquier tipo de virus, gusano, o programa de computador cuya intención sea hostil o destructiva.
- ❖ Violar cualquier ley o regulación nacional respecto del uso de sistemas de información.

Seguridad

Todos los funcionarios de la Tesorería Municipal deberán realizar copias de seguridad de la información procesada, con una periodicidad diaria. Esto con el propósito de evitar la pérdida de información causada por daños en los equipos, virus o fallas en los sistemas de información.

Notificación

Estas políticas deberán adicionarse a los contratos individuales de trabajo de todo funcionario de la entidad, adicionalmente, debe ser puesta en la pagina web de la administración municipal.

9.3 COMUNICACIÓN PÚBLICA

La comunicación en las entidades, es el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes

9.3.1 Comunicación Organizacional. La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre los funcionarios de la entidad.

Las comunicaciones internas son actividades que se realizan dentro de la entidad para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la Tesorería, por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la Tesorería.

9.3.1.1 Políticas de Comunicación Organizacional

El objetivo principal de las políticas de comunicación organizacional es divulgar y socializar oportuna y eficazmente la información institucional a todos los servidores de la Tesorería Municipal.

- ❖ La comunicación organizacional estará orientada a la construcción de sentido de pertenencia, visión compartida y al establecimiento de relaciones de dialogo y colaboración entre funcionarios
- ❖ La comunicación debe contribuir a crear condiciones para la participación de los funcionarios en la realización de la gestión en sus respectivos procesos y al desarrollo de los objetivos misionales.
- ❖ Para consolidar un adecuado posicionamiento, la Tesorería, implementará una estrategia de construcción de identidad institucional y de proyección de imagen.
- ❖ El tesorero general, será el encargado de desarrollar la política general de comunicación y para ello deberá contar con los recursos humanos y financieros suficientes.
- ❖ El proceso de comunicación organizacional debe garantizar el conocimiento amplio del Código de Ética, de Conducta y el programa de desarrollo del talento humano.

- ❖ Para realizar el diagnóstico de comunicación y cultura organizacional, la Tesorería deberá diseñar la forma de evaluar la gestión de comunicación y desarrollo organizacional.

9.3.1.2 Estrategias de Comunicación Organizacional

Cuadro 48. Estrategias de Comunicación Organizacional

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				
Medio	Frecuencia	Destinatario	Responsable	Contenido
Intranet	Permanente	Funcionarios	Tesorero	Noticias, eventos, servicios, boletines, información institucional, encuestas, concursos.
E-mail	Permanente	Funcionarios	Tesorero	Información personalizada, invitaciones
Boletín Virtual	Semanal	Funcionarios	Tesorero	Noticias, eventos, temas solicitados
Buzón Interno de Sugerencias	Permanente	Funcionarios	Tesorero	Sugerencias, opiniones, inquietudes, preguntas
Cartelera	Semanal	Funcionarios	Tesorero	Temas solicitados o temas institucionales
Boletín Impreso	Quincenal	Funcionarios	Tesorero	Temas solicitados o temas institucionales
Manuales	Anual	Funcionarios	Tesorero	Normas, procedimientos, políticas, derechos, deberes.
Encuestas	Trimestral	Funcionarios	Tesorero	Cultura y clima organizacional. Necesidades
Cursos, talleres y conferencias	Permanente	Funcionarios	Tesorero	Formas de comunicación. Medios de comunicación. Temas de identidad institucional. Liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia

				emocional.
Inducción	Permanente	Nuevos funcionarios	Tesorero	Conocimiento de la entidad

Fuente: Las Autoras. 2014

9.3.2 Comunicación Informativa. La comunicación informativa es toda aquella dirigida al público externo con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar la mejor imagen de la entidad. La comunicación informativa de la Tesorería debe estar encaminada a la interacción con los diferentes públicos externos y propende a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y a proyectar una imagen favorable.

9.3.2.1 Políticas de Comunicación Informativa

El objetivo principal de las políticas de comunicación funcional es divulgar y socializar oportuna y eficazmente la información institucional a todos los organismos externos.

- ❖ La tesorería municipal se debe comprometer a establecer la circulación fluida y oportuna de información hacia los órganos de control de acuerdo a sus competencias.
- ❖ La interacción informativa de la Tesorería con otras entidades públicas y privadas deberá estar enmarcada por el respeto y por los principios de cooperación, confianza e independencia a través de la institucionalización de prácticas comunicativas, que tiendan a establecer un estilo de interlocución, centrado en el trabajo conjunto y la construcción de un sentido colectivo.
- ❖ La información generada por la Tesorería, con destino a los entes de control deberá ser entregada dentro de los términos establecidos para tal fin.
- ❖ Los informes presentados a los entes de control deberán ir acompañados de un oficio de entrega.
- ❖ La información entregada a los usuarios externos debe ser clara, comprensible y veraz.

9.3.2.2 Estrategias de Comunicación Informativa

Cuadro 49. Estrategias de Comunicación Informativa

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INFORMATIVA				
Medio	Frecuencia	Destinatario	Responsable	Contenido
Página web	Permanente	Comunidad Entes de control Usuarios externos	Tesorería	Dar a conocer a los diferentes grupos de interés y a la comunidad en general, la situación económica y financiera, así como los resultados de la gestión institucional; con el propósito de generar confianza en las entidades con las que se tenga algún tipo de relación comercial y financiera y ante posibles inversionistas
Boletines	Trimestral			
Publicaciones	Semestral			
Informes al concejo y a la comunidad	Mensual			
Buzón de peticiones, quejas y reclamos	Permanente			
Encuesta satisfacción cliente externo	Mensual			
Sistemas de información públicos	Según disposiciones			

Fuente: Las Autoras. 2014

9.3.3 Medios de Comunicación. Son las herramientas que utilizará la Tesorería para llevar a cabo las estrategias de comunicación organizacional e informativa.

Cuadro 50. Medios de Comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
Tipo de Comunicación	Medio	Descripción
Organizacional	Intranet	Red informática interna de la entidad, basada en los estándares de internet, en la que las computadoras están conectadas a uno o varios servidores web.
Organizacional	E-mail	Es un medio de comunicación que se utiliza para enviar información a través del

		servicio de internet
Organizacional	Boletín Virtual	Es una publicación electrónica que se centra en un tema principal.

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 50. Medios de Comunicación

Organizacional	Buzón Interno de Sugerencias	Es un canal de comunicación en el que los funcionarios tienen la oportunidad de dar a conocer las sugerencias de los procesos internos.
Organizacional	Cartelera	Es una ayuda visual que consta generalmente de una superficie de madera, corcho, cartón o cartulina, donde se disponen materiales impresos
Organizacional	Boletín Impreso	Es una publicación impresa que se centra en un tema principal.
Organizacional	Manuales	Son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.
Organizacional	Encuestas	Instrumento utilizado para recoger información de los funcionarios para la toma de decisiones o la mejora de los procesos.
Organizacional	Cursos, talleres y conferencias	Son eventos que se imparten de forma presencial para dar a conocer una información específica o realizar la formación de los funcionarios.
Organizacional	Inducción	Es el proceso de introducción de los nuevos funcionarios al nuevo cargo y a la entidad.
Informativa	Página web	Es un documento o información adaptada para la World Wide Web y que puede ser accedida mediante un navegador
Informativa	Boletines	Es una publicación impresa o electrónica, distribuida de forma regular y que se centra en un tema principal
Informativa	Informes al concejo y a la comunidad	Documento en el que se da a conocer al concejo y a la comunidad los resultados de la gestión de la entidad.
Informativa	Buzón de peticiones, quejas y reclamos	Es un canal de comunicación directa con la comunidad, que

		permite conocer las necesidades e insatisfacciones.
--	--	---

Fuente: Las Autoras. 2014

Continuación Cuadro 50. Medios de Comunicación

Informativa	Encuesta satisfacción cliente externo	Instrumento utilizado para recoger información de la comunidad para la toma de decisiones o la mejora de los procesos.
Informativa	Sistemas de información públicos	Son plataformas tecnológicas creadas por los organismos gubernamentales, que permiten definir, capturar, consolidar y difundir la información generada por las entidades públicas y mixtas

Fuente: Las Autoras. 2014

10. ESTRUCTURACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN

Este subsistema es de vital importancia para el sistema de control interno, ya que garantiza la sostenibilidad e interiorización de las actividades de control en los servidores, lo cual se logra por medio de la autoevaluación, evaluación independiente y los planes de mejoramiento.

10.1 AUTOEVALUACIÓN

Este componente le permite a cada uno de los funcionarios de la entidad, medir la efectividad de sus controles y los resultados de la gestión, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, y de esta manera tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

De acuerdo al diagnóstico de control interno realizado se evidencia que las herramientas de autoevaluación de la entidad no están siendo eficientes o los funcionarios no conocen de su existencia, por lo cual es necesario determinar el desarrollo correcto de los elementos de autoevaluación de control y de gestión.

10.1.1 Autoevaluación de Control. El desarrollo de este elemento en la Tesorería permite verificar la existencia de cada uno de los elementos de control del MECI así como evaluar su efectividad en los procesos. En este proceso de autoevaluación deben participar todos los funcionarios de la Tesorería.

La tesorería tiene definida la encuesta para la autoevaluación, lo cual indica que lo que se requiere es la planeación adecuada de su realización y la sensibilización de los servidores.

10.1.1.1 Actividades de Sensibilización A los Servidores

Es necesario que la Tesorería garantice que todos los funcionarios del área se encuentren capacitados para realizar sus actividades diarias teniendo en cuenta los mecanismos de control implementados por la entidad, esto se puede lograr por medio de la realización de actividades de sensibilización sobre la cultura de la autoevaluación:

- ❖ Talleres: Reunión facilitada por un auditor interno y diseñada para evaluar los riesgos y controles de los procesos de la tesorería. Como regla básica, el taller envuelve entre 2 y 6 participantes y dos auditores internos (Uno como facilitador y el otro como escribiente) y dura entre dos a cuatro horas aproximadamente. La periodicidad de los talleres debe ser trimestral.
- ❖ Encuestas: Se utilizan cuestionarios que pueden emplear la forma de encuesta. La tesorería emplea los resultados para evaluar su propia estructura. Estos cuestionarios se diferencian de los realizados en la auditoría en que deben ser escritos en el lenguaje del receptor y no del auditor. Las encuestas deberán realizarse semestralmente. En esta actividad se puede realizar la encuesta para el diagnóstico realizada al inicio de este proyecto.
- ❖ Cartillas: Semestralmente emitir cartillas que incluyan las principales herramientas de control que permitan crear la cultura de autocontrol en los servidores públicos, estas pueden contener: Código de Ética, Código de Conducta, Misión, Visión y Objetivos de la entidad.
- ❖ Correos: Semestralmente enviar a los funcionarios los resultados de las encuestas de autoevaluación y de los talleres realizados por medio del correo institucional.
- ❖ Carteleros: Hacer uso de los carteleros de la entidad para motivar a los empleados por medio de mensajes que orienten su actuar conforme a los valores corporativos.
- ❖ Concursos: Realizar concursos que otorguen incentivos no pecuniarios a los funcionarios que obtengan los mejores resultados de autoevaluación de control y de gestión en sus procesos.

10.1.1.2 Procedimiento de Autoevaluación

Cuadro 51. Procedimiento de Autoevaluación

PROCEDIMIENTO DE AUTOEVALUACIÓN		
TAREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Planificar las autoevaluaciones	El responsable de la Tesorería, con apoyo del jefe de control interno, deben definir la periodicidad y las fechas de realización de las autoevaluaciones de control	Jefe de Control Interno Tesorero
Determinar el número de encuestas a realizar	Es recomendable tener en cuenta a todos los funcionarios del área.	
Explicar la forma de diligenciar la encuesta	Explicar de forma clara a los encuestados el propósito de la actividad, el correcto diligenciamiento de las encuestas de autoevaluación y aclarar las dudas que se manifiesten.	
Realizar la encuesta a las personas designadas	El responsable de la Tesorería debe asegurarse de que el personal a su cargo diligencie las encuestas de acuerdo a las fechas establecidas y depositarlas en el buzón de sugerencias.	
Tabular las encuestas	Recopilar las encuestas diligenciadas y tabularlas.	
Generar informe de autoevaluación y recomendaciones	De acuerdo a los resultados obtenidos con la tabulación de las encuestas, entregar el informe sobre las debilidades y fortalezas y las acciones correctivas y de mejoramiento sugeridas.	
Analizar y tomar decisiones	Analizar los resultados de autoevaluación del control y adoptar las acciones correspondientes para asegurar el buen funcionamiento del sistema de control	

Fuente: Las Autoras. 2014

10.1.2 Autoevaluación de Gestión. Por medio de este elemento, la tesorería puede obtener una visión clara e integral del comportamiento de la entidad, basado en el cumplimiento de las metas y en los resultados obtenidos de la gestión, gracias a la aplicación de indicadores de gestión para medir el comportamiento del plan estratégico.

Cuadro 52. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Nivel de Satisfacción del servicio al contribuyente	$\frac{\text{Encuestas Satisfactorias}}{\text{Total Contribuyentes Encuestados}} * 100$	Semestral	A 2016 mantener una calificación del servicio al contribuyente sobre 4.4
Nivel de contribuyentes que cumplieron oportunamente	$\frac{\text{Contribuyentes Oportunos}}{\text{Total Contribuyentes}} * 100$	Semestral	Conseguir que en el 2016 el 90% de los contribuyentes de predial e industria y comercio cumplan oportunamente sus obligaciones
Nivel de actividades gestionadas con respecto a los planes.	$\frac{\text{Actividades Gestionadas}}{\text{Total Planes}} * 100$	Anual	Gestionar el 100% de las actividades establecidas en los planes de sostenibilidad y mejoramiento.
Nivel de cobertura de entrenamiento sobre aplicativos	$\frac{\text{Funcionario entrenados}}{\text{Total Funcionarios}} * 100$	Semestral	Cobertura del 100% de entrenamiento sobre aplicativos

Fuente: Las Autoras. 2014

10.2 EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

La evaluación independiente, constituye el segundo mecanismo de evaluación de control y permite la verificación de la efectividad de los controles establecidos y su contribución al logro de los objetivos.

A diferencia de la autoevaluación, la evaluación independiente, se realiza por la oficina de control interno, el cual es un organismo que no interviene en la operación de la Tesorería.

10.2.1 Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno

La evaluación independiente al sistema de control interno, debe realizarse de forma permanente y periódica, de esta evaluación se presentan informes sobre el nivel de aplicación del Sistema con destino al DAFP, para la conformación del informe, se verifican diversas fuentes con instrumentos tales como encuestas, investigación, documental, entrevistas, a nivel institucional.

La evaluación independiente siempre estará a cargo de la oficina de control interno, conservando la objetividad.

10.2.1.1 Actividades Generales Para la Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno

- ❖ Planear la evaluación y definir el cronograma anual de trabajo para el diseño, elaboración de la encuesta, aplicación, elaboración y presentación del informe.
- ❖ Verificar la programación establecida realizando los ajustes necesarios.
- ❖ Comunicar a los funcionarios el cronograma de evaluación independiente
- ❖ Realizar la encuesta aplicándola en la muestra definida e identificada.
- ❖ Consolidar la información lograda mediante el mecanismo de evaluación.
- ❖ Verificar y analizar la información
- ❖ Generar y presentar el informe, estableciendo la existencia de hallazgos, observaciones o recomendaciones

10.2.2 Auditoría Interna. Esta herramienta, se emplea para el seguimiento al Sistema de Control Interno. En la tesorería municipal, la oficina de control interno, tiene definidas las pautas para la realización de la auditoría interna, con el fin de verificar su gestión, es decir que se esté dando cumplimiento a lo programado. A continuación se muestra la metodología utilizada por la oficina de control interno para la realización de las auditorías internas.

10.2.2.1 Metodología Para el Proceso de Auditoria

Figura 18. Metodología para el Proceso de Auditoria.



Fuente: Las Autoras. 2014

La programación general de auditorías, es un esquema detallado del trabajo a realizar en un periodo de tiempo, mientras que la planeación consiste en el establecimiento de los procedimientos a realizar. La ejecución de la auditoría, consiste en la realización de dichos procedimientos previamente establecidos y estructurar observaciones y hallazgos con base en los resultados, que posteriormente deben ser comunicados, por medio de un informe. El auditado, de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones formuladas en el informe de auditoría, es el responsable del Plan de Mejoramiento correspondiente teniendo en cuenta el procedimiento para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Para llevar a cabo la primera fase del proceso de auditorías internas, se hará uso del siguiente formato, el cual permite diseñar el programa anual de trabajo, el cual,

debe ser desarrollado por la oficina de control interno y tener en cuenta las normas de auditoría generalmente aceptadas y las normas internacionales de auditoría.

Cuadro 53: Formato Programa de Auditorias

			PROGRAMA DE AUDITORIAS											
TESORERIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE														
Programa para el año:			Meses para ejecutar la Auditoria											
Proceso	Responsable del Proceso	Equipo Auditor	Enero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

Fuente: Las Autoras. 2014

El plan de auditorías se formalizar por medio del formato llamado plan de auditoría interna de la siguiente manera:

Cuadro 54: Formato Plan Anual de Auditoría Interna

			TESORERÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE	
			FORMATO PLAN ANUAL DE AUDITORIA INTERNA	
Objetivos	Alcance	Recursos	Documentos de Referencia	Norma y/o Requisitos aplicables

Fuente: Las Autoras. 2014

10.3 PLANES DE MEJORAMIENTO

Los planes de mejoramiento, se componen de las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno, como resultado de la autoevaluación y las auditorías internas realizadas y las observaciones provenientes de los entes de control. Los planes de mejoramiento, contempla tres clases: Institucional, procesos e individuales, para este caso en particular, solo se formulan los últimos dos, teniendo en cuenta que solo estamos hablando del área de tesorería, por lo cual el plan de mejoramiento institucional estaría a cargo de la Administración Municipal.

10.3.1 Planes de Mejoramiento Por Procesos. Este contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos dentro de la entidad, deben adelantarse, para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y los resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad en su conjunto.

10.3.1.1 Metodología

Para el diseño del Elemento de Control Planes de Mejoramiento por Procesos, es necesario tener en cuenta, cuando sea aplicable, las recomendaciones provenientes de la Auto evaluación del control, Auto evaluación de la Gestión, la evaluación independiente al Sistema de Control interno, y las recomendaciones contenidas en los informes de Auditoría Interna. De igual manera para este diseño se deberá tener en consideración las observaciones producto de las auditorias que adelanten el órgano de Control Fiscal que den lugar a la concertación de Planes de Mejoramiento con la entidad pública vigilada.

Los pasos a seguir son:

- a. Elaborar y consolidar el Plan de Mejoramiento por Procesos, considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Procesos
- Causas
- Acciones
- Indicadores
- Responsables de la ejecución
- Recursos
- Cronograma de ejecución
- Observaciones

Cuadro 55: Formato Planes de Mejoramiento

PROCESOS	AREA ORGANIZADA RESPONSABLE	CAUSAS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES DE LA EJECUCION	RECURSOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIONES	OBSERVACIONES

Fuente: Las Autoras. 2014

- b. Los servidores de la entidad, deben presentar los avances a la ejecución del Plan de Mejoramiento por Procesos al Tesorero.
- c. La oficina de control interno, deberá hacer el seguimiento y evaluación al Plan de Mejoramiento por Procesos.

10.3.2 Plan de Mejoramiento Individual. Este plan de mejoramiento, contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

Los Planes de Mejoramiento Individual, contienen los compromisos que asume el Servidor Público con el fin de superar las brechas presentadas entre su

desempeño real y el desempeño que se espera de él. Los parámetros de referencia del desempeño esperado están definidos de acuerdo con las funciones y competencias de cada empleo, el instrumento de evaluación del desempeño, los Acuerdos de Gestión y el Plan de Mejoramiento por Procesos.

Estos planes deben guardar coherencia con la evaluación por dependencias que debe presentar la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, en cumplimiento del artículo 39 de la Ley 909 de 2004.

10.3.2.1 Metodología

Para el elemento de Control de Planes de Mejoramiento Individual es necesario tener en cuenta, cuando sea aplicable, las recomendaciones provenientes de la Auto evaluación del Control, Auto evaluación de la Gestión, la Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno, las recomendaciones contenidas en los informes de Auditoría Interna y los resultados de las evaluaciones del desempeño (empleados de carrera administrativa) y de los Acuerdos de Gestión (gerentes públicos).

Los pasos a seguir son:

- a. Elaborar y consolidar el Plan de Mejoramiento Individual, consignado en él los compromisos asumidos por el servidor para mejorar aquellas actitudes o conductas laborales que inciden en su desempeño. Así mismo, en este Plan debe quedar claro el compromiso del servidor de recibir la capacitación que le brinda la entidad, a través del plan institucional de capacitación, con el fin de mejorar su capacidad individual para el desempeño de su cargo.
- b. El tesorero y el cada servidor de la entidad, son los responsables de realizar el seguimiento y evaluación al Plan de Mejoramiento Individual.

11. CONCLUSIONES

- ❖ El diseño del modelo de control interno es la base para la consecución, mejoramiento y sostenibilidad del sistema, sin embargo, es muy importante tener presente que los cambios en la cultura organizacional se dan bajo un proceso relativamente lento y no se logran con la simple expedición de actos administrativos. Los cambios se logran a través de la realización de estrategias y acciones que viabilizan la toma de conciencia, la afectación emocional, la apropiación y construcción de actitudes cotidianas que deben convertirse en hábitos.
- ❖ El compromiso de la Alta Dirección de la entidad, con la implementación del MECI es un factor muy decisivo para que este sea exitoso, ya que es la figura encargada de establecer las directrices y políticas que deben seguir los demás funcionarios.
- ❖ En el proceso de implementación de un modelo de control interno se deben involucrar de manera decidida y amplia a todos los servidores públicos de la entidad, sin distinción de niveles de cargo o forma de vinculación laboral, lo cual requiere de la creación de espacios de aprendizaje que conduzcan a la sostenibilidad de los avances logrados.
- ❖ Es indispensable que los avances, productos, actividades, evaluaciones y resultados del proceso de implementación, sean informados permanente y oportunamente.
- ❖ Para desarrollar la implementación del MECI en un clima organizacional favorable se deben realizar las acciones necesarias para mejorar aspectos tales como la inducción, reinducción, plan de incentivos y estímulos, aspectos fundamentales para fortalecer el compromiso y la cultura del autocontrol y autoevaluación necesarias para el funcionamiento adecuado de los sistemas.
- ❖ El estudio de caso realizado en el presente trabajo, determinó la existencia de deficiencias en la implementación del MECI en algunas áreas, las mismas que afectan la gestión, por lo que se debe comprender a fondo el por qué y el para qué de su implementación para garantizar coordinación de acciones de manera

intencional, consciente y efectiva al definir los flujos de información y comunicación que permita a los servidores públicos anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presentan en su quehacer dentro de la entidad. Entendiendo que los servidores públicos son quienes hacen del Control Interno una realidad, pues a través de sus acciones se concreta el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública.

12.RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que la Tesorería Municipal de la Unión Valle, adopte los mecanismos de control del Modelo Estándar de Control Interno, lo cual contribuirá en gran medida al logro de los objetivos y al mejoramiento de la gestión institucional, para lograrlo se realizan las siguientes recomendaciones:

- ❖ La primera medida para garantizar el cumplimiento del modelo de control interno, es su adopción mediante acto administrativo.
- ❖ Es necesario que la entidad implemente las estrategias de socialización del manual de ética y de conducta, para lograr la creación de una cultura de autocontrol y sentido de pertenencia en los funcionarios.
- ❖ El proceso de Planeación de la Tesorería debe ir más allá del establecimiento del PAC, lo cual se logra por medio de la planeación estrategia que debe ser constituida anualmente y con ayuda de todos los funcionarios.
- ❖ La tesorería debe establecer indicadores tanto de gestión como para medir los controles y de esta manera garantizar su efectividad.
- ❖ Es necesario que se realice el mapa de riesgos de manera periódica, con el propósito de tomar las acciones correctivas y preventivas pertinentes.
- ❖ La adopción de una estructura organizacional propia del área.
- ❖ Sensibilizar a los responsables de los procesos en la importancia del seguimiento a las acciones y controles implementados, para gestionar los riesgos de manera permanente.
- ❖ Implementar mecanismos para crear inquietudes y fomentar la participación de los funcionarios, respecto a la información que compone cada uno de los elementos del MECI.
- ❖ Fortalecer la formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento individual.

- ❖ Fortalecer las estrategias de comunicación interna.
- ❖ Tomar como base el presente trabajo para la implementación del MECI.

13. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN (VALLE). Oficina Asesora de Control Interno. Resolución 210.

COLOMBIA CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 87 (29 de noviembre de 1993) por el cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Diario oficial Bogotá, 1.993.

COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modelo de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005 Manual de implementación, Bogotá, marzo 2006.

------. Rol de las oficinas de control interno, auditoria o quien haga sus veces. Bogotá. 2.009

------. Rol de las de las oficinas de control interno, Segunda edición Bogotá D.C abril de 2.004.

COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Cartillas de administración pública, guías de administración de riesgos. 4 Ed. Bogotá Noviembre de 2.009.

REPUBLICA DE COLOMBIA ALCALDÍA MUNICIPAL GUALMATÁN- NARIÑO. Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 Jaime Enrique Ortega Bastidas Alcalde Municipal. 2.008-2.011.

14. ANEXOS