

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGO DE CUENTAS DE
LA GOBERNACION DE NARIÑO-SECRETARIA DE HACIENDA-
DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONTROL INTERNO
Y LA GESTIÓN DE CALIDAD**

ÁNGELA MARÍA BENAVIDES VALLEJO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2015

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGO DE CUENTAS DE LA GOBERNACIÓN DE
NARIÑO-SECRETARÍA DE HACIENDA- DESDE LA PERSPECTIVA DEL
CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE CALIDAD**

ÁNGELA MARIA BENAVIDES VALLEJO

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

Director:

EDILBERTO MONTAÑO OROZCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	15
2.1 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE	15
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	30
4.3.1 Departamento de Nariño.....	30
4.3.2 Gobernación de Nariño.....	32
4.4 MARCO LEGAL O JURÍDICO	33
5. DISEÑO METODOLÓGICO	34

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	34
5.3.1 Fuentes de información primarias	34
5.3.2 Fuentes de información secundarias.....	35
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
5.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
5.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	36
6. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACION DE NARIÑO –SECRETARIA DE HACIENDA-	37
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO –SECRETARIA DE HACIENDA	37
6.1.1. Descripción del Proceso	37
6.1.2 Clasificación de las obligaciones.....	40
6.1.2.1 Gastos de Funcionamiento.....	41
6.2 RECURSOS	43
6.2.1. Recurso Humano	43
6.2.2 Recurso Técnicos.....	45
6.2.3 Documentación.....	45

6.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACIÓN	50
6.3.1 En función del control interno y la calidad.....	50
6.3.1.1 Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005	50
6.3.1.2 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTGCGP 1000:2009	58
6.3.2 Seguimiento a cuentas para el período enero a diciembre de 2013.....	62
7. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN EN EL PAGO DE CUENTAS BASADOS EN EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO –MECI 1000:2005- Y LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA -NTC GP- 1000:2009.	67
7.1 DEBILIDADES IDENTIFICADAS	67
7.1.1 A través del Modelo Estándar de Control Interno MECI.....	67
7.1.2 A través de la NTC GP- 1000:2009.	69
7.2 LINEAMIENTOS PROPUESTOS	70
7.2.1 El Ciclo PHVA	70
7.2.2 Cuadro de mando integral o Balance scorecard	71
7.2.3 Análisis del riesgo	71
7.2.4 Políticas de operación.....	72
7.2.5 Mejoramiento continuo	72
7.2.6 Documentación del SGC	73
7.2.7 Medición de la satisfacción del cliente.....	74

8. CONCLUSIONES.....	766
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definición de la idea de calidad (Amaru, 2009).....	25
Tabla 2. Evolución de la calidad (Amaru, 2009).....	25
Tabla 3. Recurso humano	43
Tabla 4. Aplicación del análisis de brechas basado en el modelo MECI 1000:2005.....	52
Tabla 5. Análisis de brechas con base en la norma NTGCGP 1000:2009	59
Tabla 6. Tiempo promedio de las cuentas en cuentas pagadas	63
Tabla 7. Tiempo promedio de las cuentas en Subsecretaría de presupuesto	64
Tabla 8. Tiempo promedio de las cuentas en Secretaría de Hacienda	64
Tabla 9. Tiempo promedio de las cuentas en contabilidad general.....	65
Tabla 10. Tiempo promedio de las cuentas en Tesorería	65
Tabla 11. Debilidades identificadas en cada elemento mediante el MECI	67
Tabla 12. Debilidades de acuerdo a la norma NTGCGP 1000:2009.....	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno (MECI- 1000:2004)	29
Figura 2. Modelo de un sistema de Calidad basado en procesos (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009)	30
Figura 3. Diagrama de flujo proceso de pagos de la gobernación de Nariño.....	38
Figura 4. Clasificación de los gastos	41
Figura 5. Lista de chequeo del proceso de pago.....	46

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Organigrama Gobernación de Nariño	80
Anexo 2. Diagnóstico Inicial - Modelo Estándar de Control Interno - MECI.....	81
Anexo 3. Diagnóstico Inicial - Sistema de Gestión de Calidad.....	83
Anexo 4. Información en Excel de cuentas radicadas en el 2013 en la Gobernación de Nariño.....	86

INTRODUCCIÓN

El sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Control Interno, hoy en día se constituyen como las bases fundamentales de la administración pública nacional, ya que la implementación de estos modelos dentro de las entidades contribuyen al alcance de sus objetivos estratégicos y el mejoramiento continuo.

El proyecto nace de la necesidad de actualizar e implementar dichos modelos al procedimiento de pago de obligaciones dentro de la Gobernación de Nariño, en el cual se han presentado algunas desviaciones que impiden el pago oportuno de las obligaciones lo cual ocasiona inconformidad entre los beneficiarios afectados.

El objetivo general de este estudio consiste en determinar cómo mejorar el proceso de pago de cuentas de la Gobernación de Nariño-Secretaría de Hacienda- bajo la perspectiva del control interno y la gestión de calidad. Este diagnóstico genera una mayor comprensión del manejo y gestión del proceso incluyendo sus limitaciones, a la vez que se evidencian las recomendaciones pertinentes para cada oportunidad de mejoramiento.

Este trabajo consta de ocho capítulos: en el primer capítulo se plantea el problema de investigación, y abarca la descripción del problema, antecedentes y la formulación; el segundo es la justificación; el tercero contiene los objetivos general y específicos; el cuarto es el marco referencial que contiene: el teórico, conceptual, contextual y legal; el quinto corresponde al marco metodológico, donde se define el tipo de investigación, el método, las fuentes, las técnicas utilizadas y las formas de divulgación; del sexto capítulo en adelante se da cumplimiento a los objetivos específicos que tratan el diagnóstico y los lineamientos a

seguir para adaptarse a la normatividad; finalmente, en el último se presentan las conclusiones.

Durante el proceso de ejecución del trabajo de grado se presentaron demoras en la obtención de la información debido a cambios de orden administrativo y político, lo que se constituyó en una limitante.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el campo administrativo los Sistemas de Gestión han evolucionado de la mano con las organizaciones debido a fuerzas de carácter económicas, sociales y tecnológicas. La globalización de los mercados ha originado en las organizaciones la necesidad de actualizar, mejorar y controlar los procesos con el fin de mantenerse vigentes en el mercado a la vez que generan beneficios en su entorno. Diferentes herramientas y modelos de gestión han sido la guía en el ejercicio de la función administrativa, tanto las entidades del sector público como privado, se ha encargado de adecuar dichos modelos a sus propias necesidades con el propósito de alcanzar la excelencia organizacional. Se podría decir entonces que cada organización de acuerdo a sus propias características debe identificar cuales herramientas o modelos de gestión contribuyen de manera satisfactoria a mejorar su desempeño y de esta manera formular un modelo de gestión integral el cual permita a la organización dirigir y controlar cada uno de sus procesos en virtud de alcanzar la eficacia, la eficiencia y la efectividad institucional.

Uno de los mayores retos de la Gerencia Pública en los últimos años ha sido liderar sus procesos hacia la excelencia y satisfacción de la ciudadanía. Es así como en Colombia se establecen modelos para la gestión administrativa, tales como, el modelo estándar de control interno MECI 1000: 2005 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000: 2009, a fin de garantizar una gestión administrativa satisfactoria, limpia y eficiente.

En el cumplimiento de sus obligaciones el actual gobierno del Departamento de Nariño se compromete a liderar un proceso de gobernabilidad transparente y eficiente. En el plan de desarrollo 2012 - 2015 “Nariño mejor”, se plantea el fortalecimiento de sus procesos administrativos, con el fin de garantizar la transparencia y efectividad.

Se han logrado resultados positivos en cuanto a la elaboración de los planes de mejoramiento de cada dependencia. No obstante, hay aspectos por mejorar. Un punto crítico hace referencia al lento proceso para el pago de sus obligaciones, evidenciado principalmente por la inconformidad de los ciudadanos, ya que el lapso de tiempo para el pago de una cuenta no cumple con el plan inicial.

Una de las metas del gobierno actual ha sido alcanzar la eficiencia de dicho proceso para ello se rediseñó el proceso y se implementó en la plataforma web de la gobernación un aplicativo a través del cual los usuarios pueden hacer seguimiento de sus pagos, aquí los usuarios pueden consultar estado de su cuenta, de esta manera los usuarios no tienen que acudir personalmente a la oficina de tesorería a consultar el estado de su cuenta y a su vez ese tiempo sea de mayor provecho para los empleados que participan en este proceso. Gracias a este sistema se pudo disminuir el tiempo, sin embargo aún no se ha logrado la meta propuesta.

La falta de claridad en la formulación de los objetivos e inexistencia de indicadores de calidad en el proceso, presencia de trámites innecesarios o repetitivos, poco compromiso y baja capacitación del personal en el manejo de las herramientas que la plataforma ofrece son el mayor inconveniente para el cumplimiento de esta meta. Esto sumado a burocratización de la administración pública y la falta de atención al usuario es una

problemática que se pretende mejorar bajo los modelos de gestión aplicables a las entidades gubernamentales.

En resumen la inconformidad de los ciudadanos afecta directamente la percepción social de la gestión de las instituciones públicas ya que los modelos administrativos existentes no contribuyen con la eficiencia, eficacia, transparencia.

En este contexto se podría decir que al interior de la gobernación de Nariño - Secretaria de Hacienda - se debe elaborar la formulación de un acuerdo de gestión consecuente con las herramientas administrativas establecidas constitucionalmente como guía para la gerencia pública, tales como la NTGC GP1000:2009 y el MECI 1000:2005. En el modelo de Gestión Integral que se plantee como herramienta indispensable en la gestión del proceso de pagos de la Gobernación de Nariño –Secretaria de Hacienda– se debe contemplar acciones correctivas que faciliten el mejoramiento de su desempeño logrando responder de manera satisfactoria a las necesidades de los ciudadanos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar el proceso de Pago de Cuentas de la Gobernación de Nariño-Secretaria de Hacienda- bajo la perspectiva del control interno y la gestión de calidad?

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

2.1 ANTECEDENTES

Las condiciones socio-económicas hoy en día generan demandas y expectativas en el campo de la nueva Administración Pública originando cambios significativos en los modelos y prácticas de gestión orientadas a mejorar su capacidad administrativa. Estos cambios implican un cambio de paradigma en la administración del sector público basado en el enfoque de gestión de calidad en dichas entidades.

Uno de los elementos de la nueva gerencia pública que ha cobrado mayor importancia en la agenda gubernamental en los últimos años es la Gestión de Calidad Total (GCT). Tan relevante es dicha filosofía que para promoverla en América Latina existe un modelo consolidado de gestión: Modelo Iberoamericano de Gestión de Calidad. Así mismo, recientemente se aprobó la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la misma que plantea el marco de actuación de dicho enfoque en las administraciones iberoamericanas (Martínez, 2008).

En Colombia esta filosofía surge con la promulgación de la Constitución política de 1991 la cual trajo consigo una serie de cambios en la administración pública colombiana, orientados hacia la modernización de las entidades gubernamentales a fin de contribuir al mejoramiento de la gestión pública en el cumplimiento de los fines del Estado y demás deberes de la función pública.

La Ley 872 de 2003 reglamenta El Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público Colombiano como complemento del sistema de

control interno existente a fin de garantizar la eficiencia y transparencia en las entidades de la rama ejecutiva del poder público y a través del Decreto 4110 de 2004 se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2004 en la cual se especifican los requisitos para su aplicación, en el año 2009 se expide el Decreto 4485 por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 . En este contexto las organizaciones públicas deben concebirse bajo en el marco conceptual de la gestión de la calidad, que tiene como propósito que ésta se desarrolle de manera sistemática y armónica, entendido este desarrollo como el logro de la mayor satisfacción social de las necesidades de la comunidad.

De acuerdo a este marco normativo, el Gobierno Nacional otorgará estímulos y reconocimiento de carácter público, a las entidades que hayan implementado con éxito este modelo. Entre las entidades pioneras en la adopción de este modelo se podría nombrar al Ministerio de Educación, Minas y Energía, Agricultura; gobernaciones como Caldas, Huila; el Dane; el DNP; la Fuerza Aérea y La agencia Presidencial para la acción social. (El Tiempo, 14 de junio de 2008)

En el campo académico entre las investigaciones recientes relacionadas con esta temática se podría enunciar el trabajo de grado de la Contadora Pública de la Universidad del Valle, Blanca Nelly Henao titulado “Contribución del Sistema de Control Interno – componente Ambiente de Control – a la gestión pública en el Departamento del Valle del Cauca período 2.009 – 2.011” en el cual se determina el alcance del Modelo Estándar de Control Interno -MECI- en su componente Ambiente de Control contribuye al fortalecimiento de la Gerencia Pública en el caso de la Gobernación del Valle del Cauca.

2.2. JUSTIFICACIÓN

Los actuales retos a los que se enfrenta la Gestión Pública, evidencian la necesidad de enfocar tanto el campo investigativo como el campo formativo hacia este complejo sector. Mejorar implica una serie de cambios de todo tipo, esto incluye la formación profesional de los gerentes y/o administradores públicos de quienes se espera un compromiso serio en el camino hacia la transformación de los nuevos paradigmas de la gestión pública, es por ello que los nuevos profesionales deben estar en la capacidad de analizar e interpretar las diferentes herramientas dado que su fin es guiar estas instituciones hacia la excelencia.

A diario se escucha hablar de calidad y excelencia institucional, sin embargo, pocos son los casos donde se aplica y se lleva con éxito un proceso de mejora continua y más aún en las entidades del sector público, en este orden de ideas lo que se busca es aprovechar las herramientas que constitucionalmente se han creado para tal fin y generar una nueva cultura de gestión de calidad responsable, limpia y democrática.

Hoy en día las entidades públicas están obligadas por el Estado a incluir dentro de sus actividades administrativas herramientas de gestión que faciliten la planeación, ejecución y el control de cada uno de sus procesos, así mismo es de gran importancia que se establezcan estándares o parámetros de medición a través de los cuales se pueda calificar la eficiencia en la prestación de un servicio y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales propuestos.

El diagnóstico de la gestión del proceso de pagos de la gobernación de Nariño bajo los modelos para Gestión de Calidad NTCGP 1000:2009 y Control Interno MECI 1000:2005, se propone con la intención de visualizar la situación actual en la gestión del proceso y de

esta manera concientizar a la entidad sobre la importancia de su implementación y constante actualización como mecanismos para el desempeño eficiente y transparente de la entidad.

Finalmente y a nivel personal el desarrollo de este proyecto permitirá afianzar el conocimiento relacionado al área de control interno y auditoría en los procesos de la gestión pública, y el manejo de herramientas para la gestión y evaluación en este sector.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo mejorar el proceso de pago de cuentas de la Gobernación de Nariño-Secretaria de Hacienda- bajo la perspectiva del control interno y la gestión de calidad.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del actual proceso de pagos de cuentas de la Gobernación de Nariño-Secretaria de Hacienda- para identificar fortalezas y debilidades bajo los parámetros normativos.

2. Analizar el proceso de pagos para el período comprendido entre enero y diciembre de 2013.

3. Establecer lineamientos para la gestión en el pago de cuentas basados en el modelo estándar de control interno –MECI 1000:2005- y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública -NTC GP- 1000:2009.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia se han destacado diferentes teorías administrativas y herramientas de gestión, como respuesta a los diferentes escenarios del desarrollo organizacional, en los últimos años se ha visto como la teoría de la administración se transforma hacia un enfoque sistémico como base para el desarrollo eficiente de las organizaciones, para entender el funcionamiento de la administración pública y su gestión hacia la excelencia institucional, se tendrá en cuenta el siguiente marco teórico desde el proceso administrativo.

Henry Fayol uno de los principales autores en esta materia, establece que la administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa como las finanzas, la producción y la distribución. Está a su vez comprende cinco funciones básicas: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

- Planeación: Consiste en evaluar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazo.
- Organización: Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal. (Fayol, 1981)
- Dirección: Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar; tal es la misión de la dirección... para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor

partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa (Fayol, 1981)

- Coordinación: armonizar las acciones que se llevan a cabo. Es, en suma, dar a las cosas y a los actos las proporciones convenientes, adaptar los medios al fin. (Fayol, 1981)

- Control. Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. (Fayol, 1981)

En Colombia, el autor Carlos Dávila (2001) define la administración como “una práctica social que se esquematiza con el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración

Las tendencias en la teoría de la administración durante el siglo XXI, han sido influenciadas por cambios en todos los tipos de entornos (competitivo, tecnológico, económico y social) esto trajo consigo el surgimiento de nuevos conceptos y herramientas para administrar las organizaciones. Amaru (2009), llama a estas innovaciones en la teoría y práctica paradigmas de administración. En el cual destaca los siguientes:

Cambios en el papel de los gerentes. Buscando la eficiencia, en las organizaciones se ha visto que las jerarquías van desapareciendo otorgando mayor poder de decisión a los niveles operativos.

Competitividad. La internacionalización de los mercados genera un entorno global competitivo.

Interdependencia. Otra de las consecuencias de la globalización es que volvió interdependientes a los países y a las economías nacionales. De esta manera los problemas económicos de un país pueden desencadenar un efecto sistémico en varias naciones.

Administración informatizada. La tecnología de la información se comienza a apoderar de diferentes procesos administrativos y productivos.

Administración emprendedora. Desarrollo de emprendedores de nuevos negocios.

Enfoque en el cliente. A partir de los años 60 surge la necesidad de enfocar la gestión administrativa en el cliente. En varios países la legislación protege los derechos del consumidor

Medio ambiente. El evidente desgaste del medio ambiente, trae como consecuencia nuevas legislaciones para la protección ambiental. En consecuencia el administrador moderno tendrá que tomar decisiones tomando en cuenta este aspecto.

Calidad de vida. La administración del recurso humano se torna relevante en la agenda del administrador moderno.

Dirección y control

Proceso de dirección. Dirigir significa orientar la atención a un fin específico, entonces el proceso de dirección consiste en unir esfuerzos físicos, intelectuales e interpersonales de manera que se de origen a un producto, servicio o idea.

Proceso de control. En el proceso administrativo, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Según Amaru (2009), el control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Es así como una organización logra enfocarse al logro de los objetivos. De acuerdo al autor el proceso de control facilita la obtención de información para la toma de decisiones en aspectos tales como:

Cuales objetivos debe alcanzar una organización o sistema.

El desarrollo de la organización o sistema en comparación con los objetivos.

La necesidad de cambiar de objetivo.

Control por niveles jerárquicos. El proceso de control es aplicable a lo largo y ancho de la organización en todos sus aspectos. Se evalúa en tres niveles jerárquicos: estratégico, administrativo y operativo (Amaru, 2009).

Control estratégico. A nivel estratégico el control contempla la Planeación estratégica, dado que a partir de la planeación se fijan las misiones, estrategias, objetivos y ventajas competitivas, a partir del control estratégico se monitorea:

- El cumplimiento de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos.
- La adecuación de las misiones objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente.
- La competitividad y demás factores externos
- La eficiencia y demás factores internos

-El monitoreo de esta información permite a los directores de una organización evaluar el desempeño e identificar los aspectos que se deben mejorar.

Controles Administrativos. Dentro de la organización el control a nivel administrativo se efectúa a partir de cada área funcional (producción, marketing, finanzas, tesorería, recursos humanos, etc.). Este tipo de control produce información especializada para la toma de decisiones en cada una de las diferentes áreas (Amaru, 2009).

Control Operativo. El control de tipo operativo está enfocado en evaluar el rendimiento de las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Forman parte del control operativo a medida que se evalúa el nivel de cumplimiento los cronogramas, presupuestos y demás herramientas de planeación (Amaru, 2009).

La calidad

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o un servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de los requerimientos del usuario. La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las cuales ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las señaladas por el cliente. (Cuatrecasas, 2012)

Existen muchos conceptos de calidad, sin embargo cada organización lo ajusta de acuerdo a sus características y necesidades. Las más importantes se resumen a continuación:

Tabla 1. Definición de la idea de calidad

Excelencia	Lo mejor se puede hacer. El patrón más elevado de desempeño en cualquier campo de actuación.
Valor	Calidad como lujo. Mayor número de atributos. Utilización de materiales o servicios poco comunes, que son más costosos. El valor es relativo y depende de la percepción de los clientes, de su poder adquisitivo y de su disposición para gastar.
Especificaciones	Calidad planeada. Proyecto del producto o servicio.
Conformidad	Grado de identidad entre el producto o servicio. Definición de cómo debe ser el producto o servicio
Regularidad	Uniformidad. Productos o servicios idénticos.
Adecuación al uso	Calidad de proyecto y ausencia de deficiencias

Fuente: (Amaru, 2009)

Los más importante autores que han desarrollado trabajos en la temática de la calidad hacen referencia expresa a diferentes significado como “adecuación al uso y ausencia de defectos” (J.M Juran), “Cumplimiento de las especificaciones” (P.B. Crosby), o algunos tan originales como la denominada “función de perdida” de Genichi Taguchi expresada como “la perdida de que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad”. (Cuatrecasas, 2012). El concepto de calidad ha evolucionado empezando por un estricto control de inspección hasta llegar a convertirse en una herramienta de estrategia a nivel global de la empresa.

Tabla 2. Evolución de la calidad

Era de la inspección	Era del control estadístico	Era de la calidad total
Observación directa del producto o servicio por parte del proveedor o consumidor.	Observación directa del producto o servicio por parte del proveedor al final del proceso productivo.	Productos y servicios definidos con base en los intereses del consumidor. Observación de productos y

Inspección de productos y servicios uno por uno en forma aleatoria.	Inspección de productos y servicios con base en muestras	servicios durante el proceso productivo. Calidad garantizada del proveedor al cliente
---	--	--

Fuente: (Amaru, 2009)

La Gestión de Calidad Total

La gestión de calidad total se define como: un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente. (Feigenbaum, 1986)

En la actualidad el control de calidad total, constituye una herramienta clave en la gestión de la empresa, a partir de la cual se dirigen los esfuerzos en el camino hacia la mejora continua.

La Gestión de Calidad Total en el Sector Público.

Durante los últimos tiempos muchos han sido los países que han decidido implementar en sus gobiernos la gestión de calidad con el fin de mejorar en el cumplimiento de sus funciones y objetivos institucionales. En este contexto, La calidad del servicio en las Administraciones Publicas parece relacionarse con la transparencia, la participación del contribuyente, la satisfacción del ciudadano y la accesibilidad. (Muñoz Machado, 1999)

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Gestión pública. Se entiende como el eficiente y eficaz uso por parte de la administración pública de los recursos a su cargo mediante la determinación, definición e implementación de procesos, procedimientos e indicadores, que debidamente armonizados contribuyan a lograr una aplicación adecuada de éstos conforme con los principios rectores

de la función administrativa como lo son: economía, celeridad, publicidad, imparcialidad, moralidad, igualdad y eficacia mediante el equilibrio de sus componentes básicos, el diagnóstico, la planeación, la ejecución y el control

Control interno. De conformidad con el artículo 1 de la Ley 87 de 1993, se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de 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, 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 dirección y en atención a las metas u objetivos propuestos. El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005. Siguiendo los lineamientos del informe COSO y considerando la necesidad de la información, el gobierno nacional mediante el decreto 1599 de 2005 adopta el Modelo Estándar de Control Interno, con el fin de contribuir al logro de los objetivos misionales de las entidades públicas. El modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano –MECI- 1000:2005, se constituye como una de las herramientas gerenciales de gestión. Esta herramienta surge como mecanismo de prevención, evaluación y mejoramiento continuo dentro de las entidades.

Principios del modelo MECI.

Autocontrol. Capacidad de cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos.

Autorregulación. Capacidad institucional para aplicar de manera participativa los métodos y establecimientos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del sistema de control interno.

Autogestión. Capacidad para interpretar, coordinar y aplicar la función administrativa que le ha sido asignada.

Estructura. El marco conceptual del modelo, establecido mediante el decreto 1599 de 2005, se estructura, así:

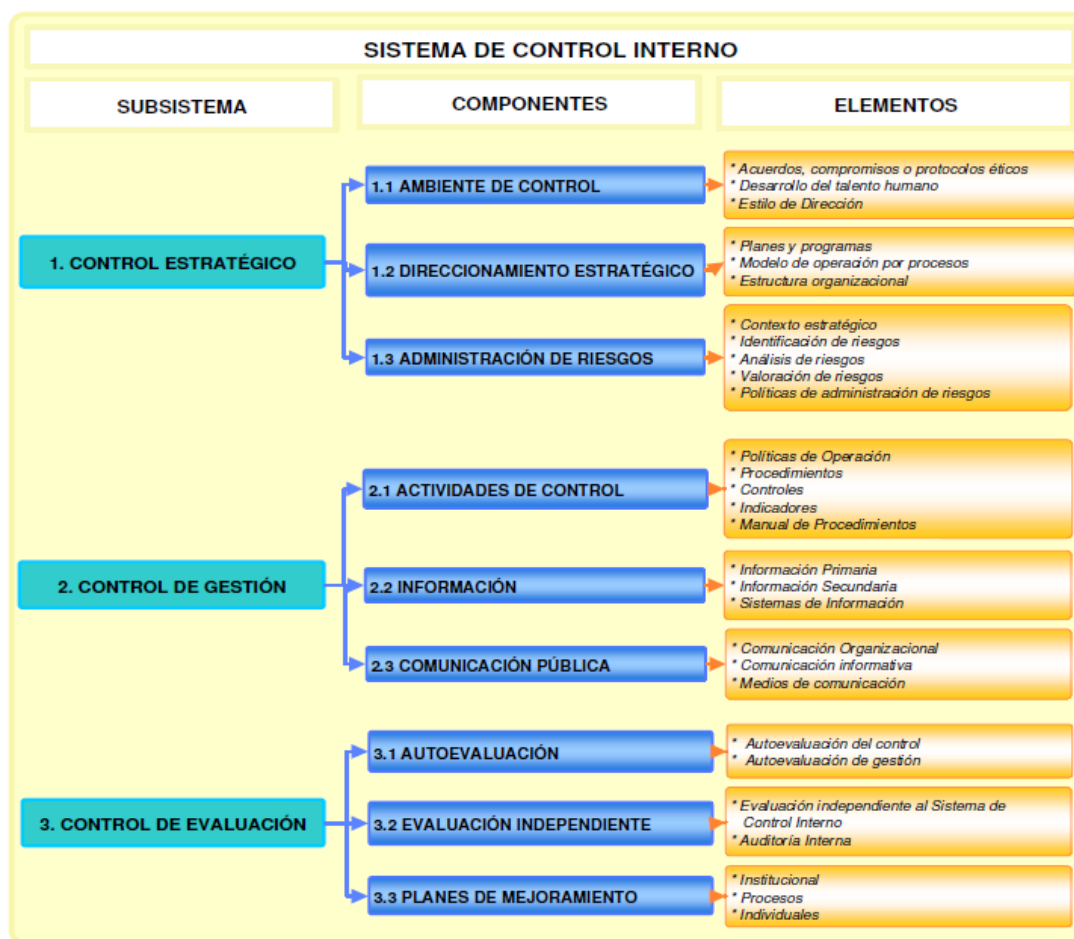


Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno (MECI- 1000:2004)

Norma técnica calidad en la gestión pública NTC GP- 1000:2009. En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona

sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

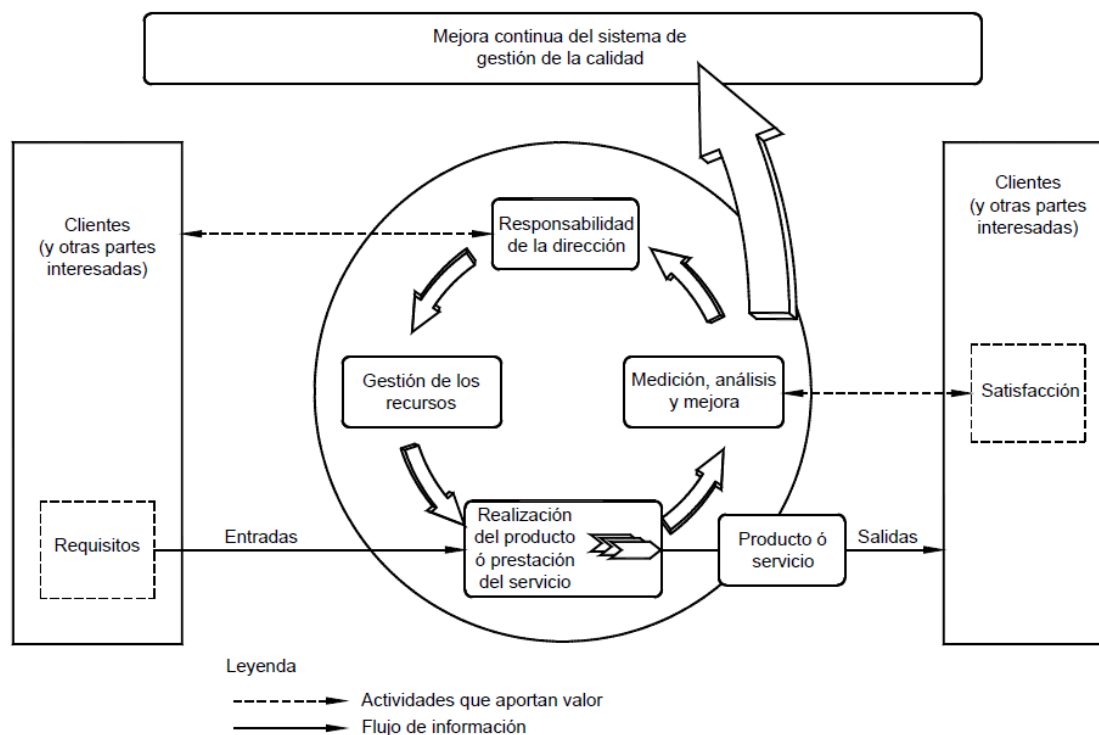


Figura 2. Modelo de un sistema de Calidad basado en procesos (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009)

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Departamento de Nariño

A comienzos del siglo XX y luego de varios años de lucha, se logra la creación del Departamento de Nariño, el 6 de Agosto de 1904, mediante una ley sancionada por el Presidente José Manuel Marroquín en el último día de su gobierno, el documento lleva también la firma de su Ministro de Gobierno Dr. Esteban Jaramillo y de los presidente de senado y cámara de representantes (Joaquín Vélez y José Vicente Concha).

La Ley de creación del departamento contiene dos (2) artículos: en el primero se precisa el nombre (Nariño) se establece su capital (Pasto) y en el parágrafo se trazan sus linderos, se define la línea divisoria entre el Cauca y Nariño, la cual iba desde la Boca Septentrional del Rio Guapi (hoy Cauca) en el Pacifico, hasta la cumbre de la cordillera Occidental, sigue por la línea divisoria con los estados de Tolima y Cundinamarca, y continua por el mismo trazo que tenía el antiguo territorio del Caquetá (hoy los departamentos de Putumayo, Caquetá, Guaviare, Vaupés, Amazonía, Guainía y parte del Vichada). El nuevo departamento cubría casi el 50% del territorio nacional (aprox. 600.000 km² hoy solo ocupa 33.268 km²).

El Departamento de Nariño está situado en el extremo sur occidental de la República de Colombia en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 0°21' y 0°41' de latitud Norte y entre los 76°50' y 79°02' de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión de 33.268 km², equivalente al 2.91% del área total del país. Limita al norte con el Departamento del Cauca, al oriente con el Departamento del Putumayo, al sur con la Republica del Ecuador y al occidente con el Océano Pacífico. Según el censo de 2005 el Departamento de Nariño cuenta con 1.541.956 habitantes, de los cuales 706.440 se ubican en la zona urbana y 835.516 en la zona rural.

El departamento de Nariño presenta en forma general y a lo largo de la historia, una economía tradicional, es decir una economía basada en el sector primario (producción agropecuaria) y que posee mayor actividad en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario (industria manufacturera) y el terciario (servicios), presentan un menor grado de desarrollo.

4.3.2 Gobernación de Nariño

Misión: La Gobernación de Nariño, como institución pública, está comprometida con el desarrollo regional bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica, respeto por derechos humanos y participación ciudadana; propiciando la concurrencia, complementariedad y subsidiaridad con las entidades territoriales de su jurisdicción y la Nación, coordinando esfuerzos con el sector público, privado y sociedad civil.

Visión: En el año 2015 Nariño se consolida como un territorio de subregiones que integran la Sierra y la Costa de un Departamento habitada de indígenas, afros y mestizos que avanzan en medio de las dificultades en la construcción colectiva de condiciones para el buen vivir, la paz y el desarrollo humano sostenible. Un territorio cohesionado, integrado al país y con estrechos lazos de hermandad y amistad con el Ecuador y otros pueblos del mundo. (Plan de Desarrollo Departamental "Nariño Mejor" 2012-2015). En el anexo 1 se presenta el organigrama de la entidad.

4.4 MARCO LEGAL O JURÍDICO

La Constitución Política de 1991, en el artículo 209, estableció la obligación de las entidades de contar con un sistema de control interno. En 1993 se aprobó la Ley 87 de 1993, por medio de la cual se incorpora el control interno, como un sistema compuesto por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad (Art. 1 Ley 87 de 1993), con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos de las entidades públicas; posteriormente se establecen los lineamientos para la implementación de un sistema de control interno en dichas instituciones, bajo el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), aprobado con el decreto 1599 del 20 de mayo de 2005.

El sistema de gestión de la calidad nace en las entidades de la rama ejecutiva del poder público, por medio de la ley 872 de 2003. En su artículo 6°, dicha ley dicta la obligatoriedad de expedir una norma técnica de calidad en la gestión pública por parte del gobierno nacional. En el cumplimiento de esta ordenanza, se adopta en el año 2004 la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, como guía para la implementación de la calidad en el sector público. Posteriormente se publica la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 cuyo objetivo es promover la implementación conjunta de las tres herramientas básicas para la gestión pública, en donde se integran la Gestión de Calidad, el modelo estándar de control interno y el sistema de desarrollo administrativo.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene un alcance descriptivo, porque se pretende realizar una evaluación de los métodos de gestión vigentes para los organismos públicos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizara es el deductivo, este método establece que se parte de lo general para llegar a lo particular. En este caso se parte de la normatividad aplicable a la entidad para establecer el nivel de cumplimiento con los parámetros establecidos de esta manera evalúa el proceso bajo los modelos de Control Interno y Gestión de Calidad establecidos para las entidades estatales, dando pie a identificar las características que aportan a la Gestión Integral del proceso de pagos de la Gobernación de Nariño -Secretaría de Hacienda-.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes de información primarias

Las fuentes de información de tipo primario, se caracterizan por proporcionar información de primera mano, en este caso es el trabajo de campo, lo cual permite obtener la información directamente en el área de estudio en donde se originan los hechos reales.

Forman parte de las fuentes de información primaria la observación del proceso para el pago de cuentas, así como también la información en Excel de las cuentas radicadas durante el año 2013 en la Gobernación de Nariño, otra fuente de información primaria

fueron los formatos y documentos disponibles en la página web tales como la lista de chequeo para la presentación de las cuentas de cobro ante la secretaria de hacienda, el plan de desarrollo departamental, así como también los informes de control interno del año 2012.

5.3.2 Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas como: la revisión documental de referencias bibliográficas, tesis, plantillas, artículos de revista entre otros.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para obtener información, se recurre a la las siguientes técnicas:

- Observación de la entidad objeto de estudio
- Análisis documental de bibliografía relacionada.
- Tabulación de datos

5.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos representan los medios materiales empleados en la recolección y almacenamiento de la información, tales como:

- Cuaderno de Notas
- Listas de Chequeo
- Bases de Datos

5.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos a través de la aplicación de técnicas de recolección de información se tabulan y se grafican los resultados con el fin de presentar de una manera más clara e ilustrativa los hallazgos y proceder a su análisis.

En cuanto a la información obtenida a través de visitas a la entidad se procede a evaluar, resumir y comparar la información con el objetivo de lograr un acercamiento al planteamiento del problema.

Posteriormente se compara cada uno de los modelos aplicables según la norma, el resultado de esta actividad es una matriz donde se agrupan cada una de las características que aportan valor al proceso.

6. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO –SECRETARIA DE HACIENDA-

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO –SECRETARIA DE HACIENDA

6.1.1. Descripción del Proceso

Como se presenta en la figura 3, el proceso inicia cuando el usuario se acerca con su orden de pago y demás documentos a la subsecretaria de presupuesto, el auxiliar administrativo radica y verifica soportes de acuerdo a lista de chequeo, entrega la copia de radicado con el cual el usuario podrá consultar su estado de cuenta en el aplicativo para el seguimiento del pago de cuentas al cual se puede acceder a través de la plataforma web de la Gobernación. El funcionario registra en la hoja de ruta las cuentas recibidas y entrega al Profesional Universitario 1, quien verifica la documentación y analiza los contratos o convenios, según sea el caso; si alguna cuenta no cumple con los requisitos se devuelve para ser reprogramada y se informa en la plataforma web, mientras tanto las cuentas aprobadas se entregan al Profesional Universitario 2, éste ingresa al sistema de información (SYSMAN) para realizar el registro de obligación –REO-, proyecta resolución de ordenación del gasto y genera orden de pago, para ser firmada por el subsecretario de presupuesto, quien verifica si el registro se realizó de manera correcta, tras ser aprobado y firma el documento. Finalmente el auxiliar administrativo recolecta las cuentas e informa en la plataforma web que el pago fue aprobado por el subsecretario de presupuesto, en el caso de ser rechazada se informa las causas del rechazo. En la hoja de ruta se registra las cuentas que continúan en el proceso y se envían a Secretaría de Hacienda.

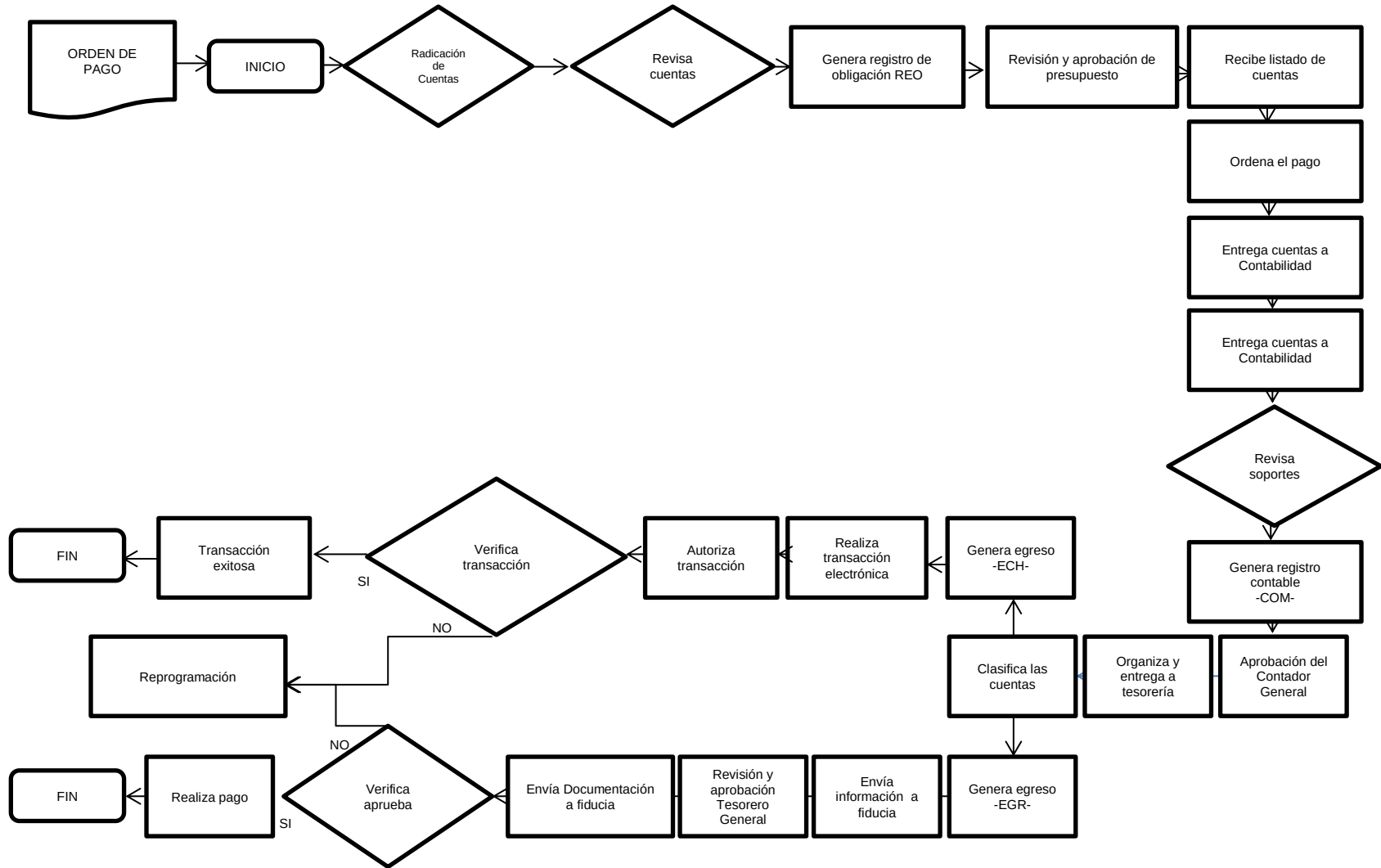


Figura 3. Diagrama de flujo proceso de pagos de la gobernación de Nariño

En Secretaría de Hacienda, el Auxiliar Administrativo recibe las cuentas, revisa los documentos firma la hoja de ruta y entrega al profesional universitario, quien se encarga de revisar y registrar las cuentas recibidas en la hoja de ruta, crea códigos contables, clasifica y realiza la correspondiente imputación contable, genera las órdenes de pago y firma, las entrega al Contador General quien tras revisar soportes y afectación contable firma para aprobar. El auxiliar administrativo recolecta y organiza las cuentas con su soporte, registra la salida de cuentas en la hoja de ruta y las entrega a Tesorería General, archiva copias de las órdenes de pago y de sus respectivos documentos.

En tesorería General las cuentas son recibidas por el auxiliar administrativo, quien comprueba que estén completos, firma la hoja de ruta, donde se clasifican por grupos y las entrega a los profesionales encargados. En el caso del pago por medio de la fiduciaria el profesional universitario uno recibe las cuentas, firma la hoja de ruta, revisa los soportes y realiza los respectivos descuentos para generar los comprobante de pago -EGR- esté entrega las cuentas y los soportes al profesional universitario tres, quien los recibe, firma la hoja de ruta, quién elabora en Excel la relación de los pagos autorizados y envía el archivo a la fiduciaria y al Tesorero General, este último recibe las cuentas, firma la respectiva hoja de ruta, revisa la legalidad de los soportes, finalmente firma la aprobación del pago y entrega con la hoja de ruta al Auxiliar Administrativo 2 quien se encarga de enviar las cuentas a la fiducia y archiva la hoja de ruta. En la fiducia el profesional encargado recibe las cuentas, verifica de acuerdo al archivo en Excel, y aprueba el pago. Finalmente se realiza el traslado de fondos al número de cuenta bancaria correspondiente al certificado de cuenta bancaria suministrado por el beneficiario, Cuando el titular del certificado bancario es diferente al beneficiario de la cuenta, esta se devuelve a tesorería para ser reprogramada

y se informa en la plataforma web el estado de la cuenta. Se recopila la información de las cuentas pagadas y se envía nuevamente a tesorería donde finalmente se archivan las cuentas con todos sus soportes.

Por otra parte las cuentas cuyo pago se realiza en la oficina de tesorería en la modalidad de pago por transferencia electrónica o pago con cheque, se entregan al profesional universitario 2, quien firma hoja de ruta, genera el pago por transferencia electrónica o cheque según sea el caso y entrega al Tesorero General quien autoriza el pago en el portal Web o firma el cheque, el profesional universitario 2 verifica el estado de la transacción electrónica o entrega el cheque al beneficiario, firma la hoja de ruta y entrega las cuentas a el auxiliar numero dos quien archiva las cuentas con sus diferentes soportes.

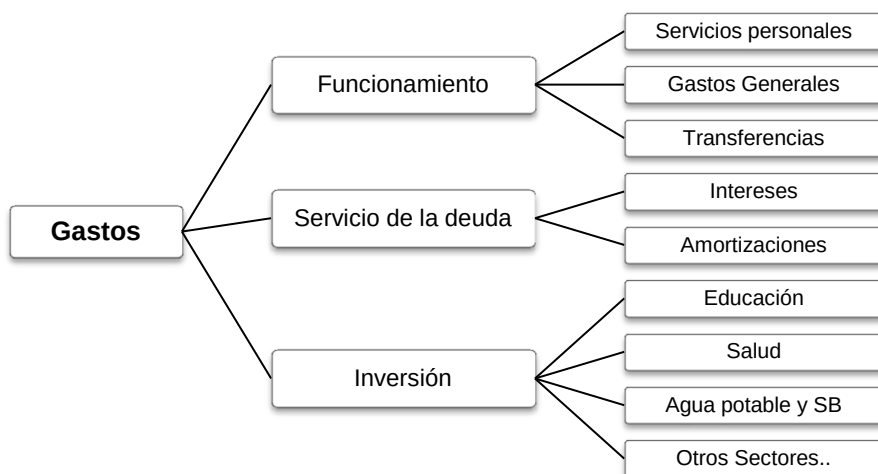
De acuerdo a la información suministrada por el subsecretario de presupuesto el tiempo de este proceso oscila entre 7 y 15 días.

6.1.2 Clasificación de las obligaciones

Los gastos de la entidad territorial está conformado por:

- › Gastos de funcionamiento.
- › Servicio de la deuda.
- › Gastos de inversión

Figura 4. Clasificación de los gastos



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2012)

6.1.2.1 Gastos de Funcionamiento

Son aquellas erogaciones necesarias y recurrentes del Estado, para garantizar el normal funcionamiento de la administración territorial, para el desempeño de sus competencias.

Los gastos de funcionamiento se dividen en servicios personales, gastos generales y transferencias corrientes. (Departamento Nacional de Planeación, 2012)

Servicios personales. Se refieren a los gastos que debe hacer la entidad territorial como contraprestación de los servicios que recibe, sea por una relación laboral de planta o a través de las diferentes formas de contratación previstas en la ley, e incluye los sueldos del personal de nómina, los gastos de representación, las bonificaciones, los subsidios de alimentación, los auxilios de transporte, las primas, las horas extras, las indemnizaciones por vacaciones, los jornales, el personal supernumerario y los honorarios, de acuerdo con

las normas de personal, salariales y prestacionales. (Departamento Nacional de Planeación, 2012)

Estos servicios personales, pueden ser clasificados en:

› Servicios personales directos, asociados a la nómina: Comprende la remuneración por concepto de sueldos y demás factores salariales legalmente establecidos, de los servidores públicos vinculados a la planta de personal.

› Servicios personales indirectos: Son gastos destinados a atender la contratación de personas jurídicas y naturales para que presten servicios calificados o profesionales, cuando no puedan ser desarrollados con personal de planta. Así mismo, incluye la remuneración del personal que se vincule en forma ocasional, para desarrollar actividades netamente temporales o para suplir a los servidores públicos en caso de licencias o vacaciones, dicha remuneración cubrirá las prestaciones sociales a que tenga derecho, así como las contribuciones a que haya lugar.

Gastos generales. Son aquellos causados por la prestación de servicios de carácter no personal o el uso de bienes muebles o inmuebles, que contribuyen al funcionamiento de la administración. Incluyen también la compra de equipo, materiales y suministros, mantenimiento, servicios públicos, arrendamientos, viáticos y gastos de viaje, impresos y publicaciones, comunicaciones y transporte, impuestos, seguros, entre otros.

Transferencias corrientes. Son recursos que la administración territorial por disposición legal está obligada a transferir para funcionamiento a entidades municipales, nacionales o internacionales, públicas o privadas, con fundamento en un mandato legal. De

igual forma, involucra las apropiaciones destinadas a la previsión y seguridad social, cuando el órgano asume directamente la atención de la misma.

Servicio de la deuda. El servicio de la deuda se refiere a los recursos que tienen por objeto el cumplimiento de las obligaciones contractuales correspondientes al pago de capital, los intereses y las comisiones originadas en operaciones de crédito público (crédito externo, interno, emisión de bonos).

Gastos de inversión. Los gastos de inversión son gastos productivos que generan riqueza, o bien que contribuyen a mejorar el bienestar general y a satisfacer las necesidades de las personas, o a constituir capital humano, desde el punto de vista de la inversión social, conforme a las finalidades del Estado. Se caracterizan por su retorno en término de beneficio económico o social inmediato y futuro. También son los que tienden a aumentarla disponibilidad del capital fijo, es decir, que pueden ser entendidos como erogaciones económicamente productivas o que tengan cuerpo de bienes de utilización perdurable (bienes de capital), o bien aquellos gastos destinados a crear infraestructura social.

6.2 RECURSOS

6.2.1. Recurso Humano

En la siguiente tabla se relaciona cada funcionario con la actividad de su competencia dentro del proceso.

Tabla 3. Recurso humano

Cargo	Funciones
Secretario de Hacienda	Revisa y autoriza los documentos
Subsecretario de presupuesto	revisa y firma los Certificado presupuestal
Auxiliar administrativo – Subsecretaria de Presupuesto	Radica Cuentas Entrega cuentas a Contabilidad General Informa estado de cuentas en el portal Web
Profesional universitario 1– Subsecretaria de Presupuesto	Verifica la legalidad de contratos o convenios
Profesional universitario 2– Subsecretaria de Presupuesto	Genera registro de obligación –REO
Contador General	Verifica y autoriza la afectación contable de la cuenta
Auxiliar administrativo – Contabilidad General	Recibe las cuentas Entrega las cuentas a Tesorería Informa estado de cuentas en el portal Web
Profesional universitario 1– Contabilidad General	Crea código contable Clasifica y realiza los registros contables Elabora las órdenes de pago
Tesorero General	Revisa y firma reportes de la fiduciaria Autoriza pagos por transferencia electrónica
Auxiliar administrativo 1 – Tesorería General	Recibe cuentas Clasifica cuentas en ECH Y EGR
Auxiliar administrativo 2 – Tesorería General	Envía cuentas a fiducia Realiza reprogramación de cuentas rechazadas Archiva cuentas – EGR y ECH- y sus soportes
Profesional universitario 1– Tesorería General	Genera egreso EGR Genera pago por transferencia
Profesional universitario 2– Tesorería General	Genera egreso ECH
Profesional universitario 3– Tesorería General	Genera archivo de relación de cuentas en el programa Excel
Encargado Fiduciaria	Revisa los documentos Realiza transacción de pago

Fuente: (Elaboración Propia)

6.2.2 Recurso Técnicos

Cada persona involucrada en el proceso tiene a su disposición un equipo de cómputo e impresión por medio del cual se procesa el manejo de la información financiera. El programa SYSMAN ofrece los diferentes módulos financieros en los cuales se genera cada uno de los documentos que se dan en el proceso de pagos. El Sistema de seguimiento de cuentas –SSC- se implementó a partir de enero de 2013 con el fin de permitir que los diferentes contratistas de la gobernación de Nariño puedan consultar el estado o avance de su cuenta una vez esta se presentó en la subsecretaría de presupuesto.

6.2.3 Documentación

Lista de chequeo. Por medio de este formato se verifica la documentación requerida para la realización del pago.

LISTA DE CHEQUEO			
CONTRATO DE SERVICIOS, HONORARIOS Y OBRAS			
NOMBRE:			
CC O NIT:	DV	CONTRATO No.	
TIPO CONTRATO	SS	CONTRATO DE SERVICIOS, HONORARIOS Y OBRAS	VALOR CONTRATO \$
CLASE DE PAGO:			
ANTICIPO	☐	%	
PAGO PARCIAL	#	DE	
PAGO TOTAL	☒	VALOR ESTE PAGO \$	
REGIMEN SIMPLIFICADO			
1 ORDEN DE PAGO NUMERADA (CODIGO DE LA DEPENDENCIA Y 3 DIGITOS NUMERICOS)	SUPERV	# FOLIOS	PPTO
2 CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS U HONORARIOS			
3 POLIZA DE CUMPLIMIENTO (PARA EL PRIMER DESEMBOLSO)			
4 RESOLUCION DE ACEPTACION DE LA POLIZA (PARA EL PRIMER DESEMBOLSO)			
5 PAGO DE ESTAMPILLAS O SOLICITUD DE DESCUENTO (PARA EL PRIMER DESEMBOLSO)			
6 DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL			
7 REGISTRO DE COMPROMISO			
8 COPIA LEGIBLE DEL RUT			
APOORTE A SEGURIDAD SOCIAL PLANILLA Y CONSIGNACION ORIGINAL - SOBRE EL 40% DEL VALOR MENSUAL			
9 DEL CONTRATO O DEL ANTICIPO			
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO EMITIDO POR EL SUPERVISOR CON ESTAMPILLAS \$6.000 (*) - FOTOCOPIA			
10 (NO APLICA PARA ANTICIPOS)			
11 FORMATO DE BENEFICIO PARA LA REDUCCION DE RTE FUENTE			
CERTIFICACION BANCARIA - (VERIFICAR QUE LA CUENTA SE ENCUENTRE ACTIVA Y A NOMBRE DEL			
12 BENEFICIARIO)			
REGIMEN COMUN			
13 FACTURA CORRECTAMENTE DILIGENCIADA (No aplica para anticipos) ☒			
14 APOORTE A SEGURIDAD SOCIAL (Sobre el 40% del valor del contrato antes de IVA			
CERTIFICA, SUPERVISOR	TOTAL FOLIOS		
	0		
	REVISIA,		
NOMBRE: _____ C.C.: _____ CARGO: _____ DEPENDENCIA: _____		REVISIÓN PRESUPUESTO	

() Consulte las exenciones en el Estatuto Tributario Departamental**

Orden de pago. Es el documento transacción a través de él se establece el giro de los recursos públicos a favor de un tercero, determinando claramente el valor a pagar, la fecha de pago y el medio de pago.

El contrato. El contrato es el documento o acto jurídico generador de obligaciones que celebra la entidad con un tercero en el cumplimiento de sus funciones. Este debe cumplir con los requisitos estipulados en la Ley 80 de 1993. Los contratos se clasifican en:

Contrato de obra. De conformidad con el literal a) del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, son contratos de obra todos aquellos que celebren las entidades públicas para la construcción, mantenimiento, instalación o cualquier trabajo realizado sobre un bien inmueble. Es pertinente aclarar que los bienes inmuebles son definidos por la legislación civil como las cosas que no pueden transportarse de un lugar a otro, como las tierras y las cosas adheridas a ella, como los edificios.

Contrato de consultoría. El estatuto contractual define como contratos de consultoría aquellos que celebren las entidades públicas para el diagnóstico de desarrollo de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad de programas o proyectos, las asesorías técnicas, las interventorías, asesorías o gerencia de obras o proyectos, la dirección o ejecución de diseños, planos, proyectos y anteproyectos.

Contratos de prestación de servicios. Son contratos de prestación de servicio los que celebran las entidades con personas naturales o jurídicas para su normal funcionamiento o para la ejecución de labores necesarias para la administración pública. La norma establece que solo es procedente la contratación bajo esta denominación cuando las entidades no cuenten con el personal de planta necesario para atender estas actividades.

Contratos de concesión. La ley enumera varias circunstancias bajo las cuales se está bajo el presupuesto de un contrato de concesión, así:

- a. Las entidades públicas otorgan a un particular los derechos para la operación, explotación, mantenimiento, prestación, organización o gestión de un servicio público.
- b. Cuando la administración concede a un particular los derechos o facultades para la explotación de un bien
- c. La construcción, mantenimiento, operación y conservación de un bien destinado al uso público.

En todos los casos antes señalados, la prestación del servicio, la operación y gestión de las actividades inherentes al desarrollo del contrato se realizan por cuenta y riesgo del contratista. La remuneración a la cual tiene derecho los particulares por la ejecución de estas actividades consiste en derechos, tasas o tarifas que se fijen por concepto de la utilización de este bien o servicio.

Contratos de encargo fiduciario y fiducia pública. La definición y naturaleza del contrato de encargo fiduciario se encuentra en los artículos 1226 a 1244 del Código de Comercio y se define fundamentalmente como “un negocio jurídico en virtud del cual una persona, llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes especificados ahora llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente, en provecho de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario.”

La factura de venta. Factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio.

Para su validación la factura debe contener los siguientes requisitos:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

El certificado de disponibilidad presupuestal. El certificado de disponibilidad es el documento expedido por el jefe de presupuesto o quien haga sus veces con el cual garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de compromisos.

Este documento afecta preliminarmente el presupuesto mientras se perfecciona el compromiso y se efectúa el correspondiente registro presupuestal. En consecuencia, los órganos deberán llevar un registro de estos que permita determinar los saldos de apropiación disponible para expedir nuevas disponibilidades. (Artículo 19. Decreto 568 de 1996).

El registro presupuestal. El registro presupuestal es la operación mediante la cual se perfecciona el compromiso y se afecta en forma definitiva la apropiación, garantizando que esta no será desviada a ningún otro fin. En esta operación se deben indicar claramente el valor y el plazo de las prestaciones a las que haya lugar. (Artículo 20. Decreto 568 de 1996).

6.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL PROCESO DE PAGOS DE LA GOBERNACIÓN

Este análisis se realiza en dos partes, primero en función de la calidad del proceso determinado mediante las normas MECI1000:2005 y NTGCGP 1000:2009; y segundo mediante el seguimiento a una muestra representativa de cuentas.

6.3.1 En función del control interno y la calidad.

6.3.1.1 Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005

El Modelo Estándar de Control Interno MECI proporciona una serie de pautas o directrices encaminadas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento del desempeño de las entidades de la administración pública, facilitando el desarrollo del Sistema de Control Interno.

Para determinar el nivel de desarrollo del Sistema de control interno en el proceso teniendo en cuenta los aspectos relevantes a Control Estratégico, Control de Gestión, y Control de Evaluación, se realizó la tabla 4 donde se enuncian los productos mínimos con los cuales debe contar dicho sistema para garantizar la eficiencia y eficacia de éste, de esta manera se asigna a cada producto mínimo una calificación de 1 a 3 puntos, donde 1 quiere decir que no se cumple con el requisito, 2 se cumple parcialmente y 3 se cumple

satisfactoriamente. Siendo 87 puntos (en total se evalúan 29 ítems y se multiplica por el valor asignado al cumplimiento satisfactorio, es decir 3) la máxima calificación lo que equivaldría a un 100% de cumplimiento de requisitos en materia de Control Interno. De igual manera se evalúa cada uno de los componentes, en el caso del primer elemento correspondiente a Planes, Programas y Proyectos la calificación se obtuvo tras sumar la calificación total asignada (5puntos), esta a su vez se compara con la calificación máxima posible (9 puntos) con lo cual se obtiene un porcentaje de cumplimiento de 55,56% de esta misma manera se realiza el cálculo para los siguientes elementos. Ver anexo 2.

Este análisis se realizó con la colaboración de un funcionario de la oficina de control interno de gestión de la Gobernación de Nariño, su resultado permite establecer un punto de referencia para el direccionamiento del proceso a partir de la herramienta de Control Interno MECI.

Tabla 4. Aplicación del análisis de brechas basado en el modelo MECI 1000:2005

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			% Cumplimiento
				1	2	3	
CONTROL ESTRATÉGICO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Planes operativos con cronogramas y responsables.		2		55,56%
			Fichas de indicadores para medir el avance de la planeación.	1			
			Procesos de seguimiento y evaluación que incluya la satisfacción de Los contratistas o partes interesadas.		2		
				1	4	0	
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	Caracterizaciones del proceso elaboradas y divulgadas a todos los funcionarios de la entidad.			3	61,90%
			Mapa de procesos.		2		
			Indicadores para la medición del proceso.	1			
			Actas de reuniones u otro soporte para revisiones o ajustes al proceso.		2		
			Procedimientos diseñados de acuerdo a las actividades que desarrolla el proceso.		2		

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			% Cumplimiento
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de los procedimientos a todos los funcionarios.		2		
			Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles.	1			
				2	8	3	
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONA	Manual de funciones y competencias laborales		2		66,67%
				0	2	0	
	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Definición desde la alta dirección de la política de Administración del Riesgo, donde se incluya la metodología a utilizar para su desarrollo.		2		50,00%
			Mapa de riesgos por proceso.			3	
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de los mapas de riesgos a todos los funcionarios.		2		
			Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles establecidos para los riesgos.	1			
			Fichas para la actualización de los mapas de riesgos	1			
				2	4	3	

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			% Cumplimiento
CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	INDICADORES DE GESTIÓN	Fichas de indicadores donde se registra y hace seguimiento a la gestión.	1			44,44%
			Cuadros de control para seguimiento a los indicadores clave del proceso.	1			
			Otro		2		
				2	2	0	
		POLITICAS DE OPERACIÓN	Documento que contiene las políticas de operación del proceso.		2		50,00%
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de las políticas de operación a todos los funcionarios.	1			
				1	2	0	
CONTROL DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	AUDITORÍA INTERNA	Informes pormenorizados de la vigencia.			3	77,78%
			Resultados Informe Ejecutivo Anual realizado por el DAFP.			3	
			Procedimiento para auditoria interna.		2		
			Programa Anual de Auditorías aprobado.		2		
			Informes de Auditorías realizadas.			3	
			Informe de la gestión del proceso	1			
				1	4	9	

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			% Cumplimiento
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLANES DE MEJORAMIENTO -PROCESOS-	Herramienta definida para la construcción del plan de mejoramiento.		2		66,67%
			Documento que evidencia el seguimiento a los planes de mejoramiento.		2		
				0	4	0	
CUMPLIMIENTO TOTAL				8	24	15	54,02%

Fuente: (Departamento Administrativo para la Función Pública, 2014)

El cumplimiento de todos los ítems de la norma corresponde a un 54,02%, eso significa que hay un 45,98% de incumplimiento. A continuación se analiza de manera detallada los resultados del análisis de brecha para cada subsistema.

Subsistema de control estratégico. Tiene a cargo la planificación y dirección de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente y eficaz, acordes al cumplimiento de los fines esenciales del Estado. Se estructura en dos componentes: Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.

El direccionamiento a su vez se subdivide en tres elementos: planes, programas y proyectos; modelo de operación por procesos y estructura organizacional.

En cuanto al primer elemento (planes, programas y proyectos), se cumple en un 55,56%; este porcentaje se debe a que en cuanto a planes operativos con cronogramas y responsables y los procesos de seguimiento y evaluación con satisfacción de las parte interesadas solo se cumple parcialmente y no se cuenta con fichas de indicadores para medir el avance de la planeación.

El segundo elemento que es modelo de operación por procesos obtuvo un nivel de cumplimiento del 61,9%. Cumple en su totalidad con la caracterización de los procesos elaboradas y divulgadas a todos los funcionarios de la entidad; cumple parcialmente con los mapas de procesos, las actas de reuniones, los procedimientos de acuerdo a las actividades, las actas de divulgación de procedimientos; y no cumple con los indicadores para la medición de los procesos y documentos o soportes del seguimiento a los controles.

El tercer elemento que es estructura organizacional y que se refiere al manual de funciones y competencias laborales se cumple en su totalidad.

El segundo componente del subsistema es la administración del riesgo y tiene como elemento la identificación del mismo; el cual obtuvo un nivel de cumplimiento del 50%. En este aspecto se cumple totalmente con el mapa de riesgos por procesos; se cumple parcialmente con la definición de la política de administración del riesgo, las actas de divulgación del mapa de riesgos; y no se cumple con documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles establecidos para los riesgos.

Subsistema de control de gestión. Comprende el conjunto de componentes de control, que al interrelacionarse entre sí bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad pública.

Este subsistema tiene un componente que es actividades de control, que se divide en dos elementos: indicadores de gestión y políticas de operación

En cuanto a los indicadores de gestión se obtuvo un 44.44% de cumplimiento, puesto que cuentan con una plataforma de consulta para verificación del estado de la cuenta, más no tienen indicadores, ni fichas técnicas de los mismos, ni cuadros de control.

El otro elemento que es políticas de operación obtuvo un nivel del 50,00%; no tienen documentadas las políticas de operación del proceso, ni actas de divulgación; no obstante, hay algunos avances para la definición de las mismas.

Subsistema de control de evaluación. Forman parte de este subsistema el conjunto de elementos de control que al interactuar entre sí, posibilitan la valoración permanente del Sistema de Control Interno; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el estado de ejecución de planes, programas y proyectos; evaluar los resultados, detectar

desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para la mejora continua en cada área la entidad pública.

Este subsistema comprende dos componentes, el componente de evaluación independiente y el componente de planes de mejoramiento.

El componente de evaluación independiente contiene el elemento de auditoría en el cual se evidencia un cumplimiento de 77,78% de requisitos, este resultado se refleja en el cumplimiento total en cuanto a: presentación de informes pormenorizados de la vigencia, resultados Informe Ejecutivo Anual. Se cumple parcialmente con la presentación del Informe de Auditorías realizadas, aplicación de procedimientos para auditoría interna, implementación del programa de Auditorías, y en cuanto a informe de la gestión del proceso aún no se han establecido los mecanismos para su elaboración.

Por su parte el componente de planes de mejoramiento enfocado en el elemento planes de mejoramiento por proceso obtiene una ponderación de 66,67%, este resultado se soporta en un cumplimiento parcial de los ítems los cuales corresponden a la definición de Herramienta para la construcción del plan de mejoramiento y documento que evidencia el seguimiento a los planes de mejoramiento.

6.3.1.2 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTGCGP 1000:2009

El sistema de Gestión de Calidad es una herramienta diseñada para apoyar la gestión de las entidades públicas, El sistema de gestión de Calidad orienta a estas entidades en el alcance de sus objetivos institucionales, en términos de eficacia y transparencia, siendo el foco de atención la satisfacción de las necesidades del cliente o ciudadano.

En el diagnóstico del proceso bajo los parámetros de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTGCGP 1000:2009 se realizó la tabla 5, con la cal se determina el nivel de cumplimiento de requisitos establecidos por dicha norma, en este caso se evalúa teniendo en cuenta los parámetros y cálculos utilizados en el diagnóstico del Modelo MECI. Este cuestionario se desarrolló con la colaboración de un funcionario del área de control interno de gestión de la Gobernación de Nariño.

Tabla 5. Análisis de brechas con base en la norma NTGCGP 1000:2009

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			% CUMPLIMIENTO
		1	2	3	
REQUISITOS GENERALES	Se ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad.	1			46,67%
	La documentación del proceso incluye política de calidad y objetivos de calidad	1			
	Se ha establecido el alcance del Sistema de Gestión de Calidad dentro del proceso	1			
	Está documentado el procedimiento para definir los controles de documentos necesarios.		2		
	Se han definido claramente los niveles de autoridad y responsables dentro del proceso.		2		
	Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.	1			
	Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.		2		
	Los procesos de seguimiento y evaluación incluyen la satisfacción de las partes interesadas.	1			
	Los procesos de medición, seguimiento análisis y mejora aseguran la conformidad de las partes interesadas.		2		
	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.		1		
		5	9	0	

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			% CUMPLIMIENTO
		1	2	3	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Se hace seguimiento al cumplimiento de expectativas de las partes interesadas.	1			33,33%
	Se ha establecido un método para obtener información que revele el nivel de satisfacción de las partes interesadas.	1			
		2	0	0	
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Se aplica un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y la medición del proceso.		2		50,00%
	Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sea conveniente, cuando no se alcanzan los resultados esperados.		2		
	Se facilita a las partes interesadas, el seguimiento a los resultados de la evaluación.	1			
	Están disponibles los resultados pertinentes del sistema de evaluación y son difundidos de manera permanente a los usuarios y pares interesadas, a través de páginas web.	1			
		2	4	0	
MEJORA CONTINUA	Se han establecido lineamientos para la mejora continua, tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, sistema de evaluación para seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	1			33,33%
		1	0	0	
ACCIONES CORRECTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades, determinar las causas, evaluar la toma de acciones, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada	1			33,33%
	Se mantiene registros de las acciones correctivas tomadas y de sus resultados	1			
		2	0	0	

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			% CUMPLIMIENTO
		1	2	3	
ACCIONES PREVENTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de tomar de acciones preventivas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción preventiva tomada	1			33,33%
	Se toman como base los mapas de riesgos para establecer acciones preventivas.	1			
	Se mantiene registros de las acciones preventivas tomadas y de sus resultados.	1			
		3	0	0	
CUMPLIMIENTO TOTAL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		14	13	0	39,13%

Fuente: (Departamento Administrativo de la Gestión Pública, 2006)

De acuerdo a los resultados de la anterior lista de chequeo se determina un cumplimiento de la norma del 36,23%. El incumplimiento de 63,77% evidencia que en materia de Gestión de Calidad el proceso presenta una gran deficiencia.

En los elementos correspondientes a las generalidades del Sistema de Gestión de Calidad el proceso obtuvo un ponderación de 46,67% de cumplimiento. Esto se evidencia en los siguientes hechos:

Dentro de la entidad no se ha definido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad.

La documentación del proceso no incluye políticas de calidad.

No se han determinado criterios de calidad para el mejoramiento del proceso.

No cuenta con procedimientos documentados para el control de documentos

Falta claridad en la determinación de los niveles de autoridad y/o responsabilidad.

Se cuenta con herramientas para el seguimiento del proceso sin embargo estos no están documentados de acuerdo a la norma.

Otro de los principales objetivos del Sistema de Gestión de Calidad es la satisfacción de del cliente, para este caso el foco de atención se dirige hacia los contratistas quienes son los principales usuarios de en este proceso. Este elemento presenta un nivel de cumplimiento de 33.33%. Lo cual indica que se debe reforzar el procedimiento para el manejo de solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias y establecer las herramientas de medición de la percepción del servicio por parte de los contratistas y/o partes interesadas. En cuanto al seguimiento y medición de los procesos la entidad cuenta con una herramienta de seguimiento de cuentas, la cual se encuentra a disposición de las partes interesadas a través de la página medición la percepción del servicio al usuario. Se identifica que deben establecerse los procedimientos necesarios en la gestión de las auditorías internas, modelamiento y seguimiento de indicadores de gestión.

Elementos que componen la mejora, tales como: mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas, aún no se aplican al proceso, ya que al momento el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra en proyecto de implementación.

6.3.2 Seguimiento a cuentas para el período enero a diciembre de 2013.

Durante el período de enero a diciembre de 2013 la Secretaria de Hacienda del departamento radicó un total de 7.696 cuentas, de las cuales 6.875 es decir el 89,33% termino el proceso de manera exitosa en un tiempo que osciló entre 1 y 15 días, siendo el

promedio de 7 días aproximadamente; mientras que el 10,67% restante se devolvió en alguno de los puntos de control. El conjunto de cuentas pagadas corresponde a la cantidad de cuentas que culminaron el proceso de forma satisfactoria. El periodo para el pago de una cuenta oscila entre 7 y 15 días, la siguiente tabla muestra los tiempos de duración del proceso de pagos para el periodo enero diciembre de 2013.

Tabla 6. Tiempo promedio total del trámite para el pago de cuentas en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Nariño.

	Rango	Cantidad	Porcentaje
1	Más de 90	18	0,26%
2	89,0 - 80,0	17	0,25%
3	79,0 - 70,0	13	0,19%
4	69,0 - 60,0	15	0,22%
5	59,0 - 50,0	12	0,17%
6	49,0 - 40,0	20	0,29%
7	39,0 - 30,0	42	0,61%
8	29,0 - 20,0	144	2,09%
9	19,0 -10	1.750	25,45%
10	Menos de 10	4.844	70,46%
TOTAL		6.875	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Subsecretaria de Presupuesto. El proceso inicia en la Secretaria de Presupuesto, aquí se radicarón un total de 7.696 cuentas de las cuales 162 fueron devueltas, las principales causas de devolución en esta fase se dan por el incumplimiento en la documentación requerida. Por otro parte fueron aprobadas 7.534 cuentas corresponden al 97,90%. En promedio este procedimiento tarda entre 1 y 4 días, la siguiente tabla indica el promedio total de duración del proceso en esta dependencia:

Tabla 7. Tiempo promedio del trámite en Subsecretaría de presupuesto

	Rango	Cantidad	Porcentaje
1	> 9	266	3,53%
2	8	95	1,26%
3	7	185	2,46%
4	6	245	3,25%
5	5	658	8,73%
6	4	1.212	16,09%
7	3	856	11,36%
8	2	1.200	15,93%
9	1	2.537	33,67%
10	< 1	280	3,72%
	Total	7.534	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Secretaría de Hacienda. Continuando con el proceso las cuentas pasan por el Secretario de Hacienda quien se encarga de verificar la documentación y los soportes para su aprobación y firma. Aquí ingresaron 7.534 cuentas de las cuales 7.395 continuaron con el proceso, mientras que 139 cuentas fueron devueltas. La duración promedio de este procedimiento es menor a un día, la siguiente tabla indica el promedio total de duración del proceso en esta dependencia:

Tabla 8. Tiempo promedio del trámite en Secretaría de Hacienda

	Rango	Cantidad	Porcentaje
1	> 9	18	0,24%
2	8	4	0,05%
3	7	9	0,12%
4	6	9	0,12%
5	5	20	0,27%
6	4	116	1,57%
7	3	202	2,73%
8	2	32	0,43%
9	1	721	9,75%
10	< 1	6264	84,71%
	Total	7.395	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Contabilidad General. A Contabilidad General ingresaron 7.395 cuentas de las cuales 7.260 fueron aprobadas y 135 cuentas fueron devueltas. En su mayoría el tiempo para la aprobación y contabilización correspondiente al pago de una cuenta es menor a 2 días, la siguiente tabla indica el promedio total de duración del proceso en esta dependencia:

Tabla 9. Tiempo promedio del trámite en contabilidad general

	Rango	Cantidad	Porcentaje
1	> 9	93	1,28%
2	8	61	0,84%
3	7	40	0,55%
4	6	135	1,86%
5	5	375	5,17%
6	4	472	6,50%
7	3	508	7,00%
8	2	841	11,58%
9	1	3037	41,83%
10	< 1	1698	23,39%
	Total	7.395	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tesorería General. A la dependencia de tesorería ingresaron 7.260 cuentas de las cuales fueron aprobadas 6.875, mientras que 385 fueron rechazadas. El tiempo total del procedimiento en esta área en su mayoría es de 1 a 4 días, la siguiente tabla indica el promedio total de duración del proceso en esta dependencia:

Tabla 10. Tiempo promedio del trámite en Tesorería

	Rango	Cantidad	Porcentaje
1	> 9	153	2,23%
2	8	20	0,29%
3	7	55	0,80%
4	6	70	1,02%
5	5	169	2,46%
6	4	651	9,47%

7	3	797	11,59%
8	2	850	12,36%
9	1	2275	33,09%
10	< 1	1835	26,69%
	Total	6.875	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 4 se presentan en Excel los datos analizados que corresponden al período estudiado.

**7. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN EN EL PAGO DE CUENTAS
BASADOS EN EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO –MECI
1000:2005- Y LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA -
NTC GP- 1000:2009.**

Para definir los lineamientos en la gestión del pago de cuentas en función de la normatividad, se identificaron las debilidades, las cuales permiten el planteamiento de propuestas que permitan ajustarse a sus requerimientos.

7.1 DEBILIDADES IDENTIFICADAS

7.1.1 A través del Modelo Estándar de Control Interno MECI

En la tabla 11 se aprecian las debilidades, las cuales se clasifican en dos grupos: las más críticas (no se identifican avances) y las menos críticas (se identifican algunos avances).

Las más críticas se somborean con el fin de establecer que a partir de ahí se derivan las oportunidades de mejora.

Tabla 11. Debilidades identificadas en cada elemento mediante el MECI

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MÍNIMO
CONTROL ESTRATÉGICO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Planes operativos con cronogramas y responsables.
			Fichas de indicadores para medir el avance de la planeación.
			Procesos de seguimiento y evaluación que incluya la satisfacción de Los contratistas o partes interesadas.
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	Mapa de procesos.
			Indicadores para la medición del proceso.
			Actas de reuniones u otro soporte para revisiones o ajustes al proceso.

SUBSISTEMA	COMPONENTES	ELEMENTOS	PRODUCTO MÍNIMO
			Procedimientos diseñados de acuerdo a las actividades que desarrolla el proceso.
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de los procedimientos a todos los funcionarios.
			Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles.
	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Definición desde la alta dirección de la política de Administración del Riesgo, donde se incluya la metodología a utilizar para su desarrollo.
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de los mapas de riesgos a todos los funcionarios.
			Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles establecidos para los riesgos.
			Fichas para la actualización de los mapas de riesgos
	CONTROL DE GESTIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	Fichas de indicadores donde se registra y hace seguimiento a la gestión.
			Cuadros de control para seguimiento a los indicadores clave del proceso.
			Evaluación al comportamiento del proceso a través del seguimiento a la Hoja de Ruta.
		POLÍTICAS DE OPERACIÓN	Documento que contiene las políticas de operación del proceso.
			Actas u otro documento que soporte la divulgación de las políticas de operación a todos los funcionarios.
CONTROL DE EVALUACIÓN	EVALUACION INDEPENDIENTE	AUDITORÍA INTERNA	Procedimiento para auditoria interna.
			Programa Anual de Auditorías aprobado.
			Informe de la gestión del proceso
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLANES DE MEJORAMIENTO - PROCESOS-	Herramienta definida para la construcción del plan de mejoramiento.
			Documento que evidencia el seguimiento a los planes de mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 A través de la NTC GP- 1000:2009.

En la tabla 12 se aprecian las debilidades, las cuales se clasifican en dos grupos: las más críticas (no se identifican avances) y las menos críticas (se identifican algunos avances). Las más críticas son las sombreadas las cuales representan oportunidades de mejora.

Tabla 12. Debilidades de acuerdo a la norma NTGCGP 1000:2009

ITEM	CRITERIO
GENERALIDADES	Se ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad.
	La documentación del proceso incluye política de calidad y objetivos de calidad
	Se ha establecido el alcance del Sistema de Gestión de Calidad dentro del proceso
	Está documentado el procedimiento para definir los controles de documentos necesarios.
	Se han definido claramente los niveles de autoridad y responsables dentro del proceso.
	Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.
	Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.
	Los procesos de seguimiento y evaluación incluyen la satisfacción de las partes interesadas.
	Los procesos de medición, seguimiento análisis y mejora aseguran la conformidad de las partes interesadas.
	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Se hace seguimiento al cumplimiento de expectativas de las partes interesadas.
	Se ha establecido un método para obtener información que revele el nivel de satisfacción de las partes interesadas.
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Se aplica un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y la medición del proceso.
	Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sea conveniente, cuando no se alcanzan los resultados esperados.
	Se facilita a las partes interesadas, el seguimiento a los resultados de la evaluación.
	Están disponibles los resultados pertinentes del sistema de evaluación y son difundidos de manera permanente a los usuarios y pares interesadas, a través de páginas web.

ITEM	CRITERIO
MEJORA CONTINUA	Se han establecido lineamientos para la mejora continua, tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, sistema de evaluación para seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.
ACCIONES CORRECTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades, determinar las causas, evaluar la toma de acciones, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada
	Se mantiene registros de las acciones correctivas tomadas y de sus resultados
ACCIONES PREVENTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de tomar de acciones preventivas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción preventida tomada
	Se toman como base los mapas de riesgos para establecer acciones preventivas.
	Se mantiene registros de las acciones preventivas tomadas y de sus resultados.

Fuente: Elaboración propia

7.2 LINEAMIENTOS PROPUESTOS

7.2.1 El Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es una herramienta para la mejora continua. Este modelo se emplea dentro de las organizaciones como una estrategia para lograr el buen funcionamiento y la gestión eficiente de los procesos. Su adopción proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos. El ciclo PHVA, permite a la entidad planear su ruta a través de la definición de políticas y el establecimiento de un plan de acción; el hacer requiere llevar a la práctica la serie de objetivos y lineamientos propuesto; el verificar implica evaluar y monitorear el grado de cumplimiento de los planes establecido, por último el actuar requiere la implementación de acciones correctivas derivadas de los resultados obtenidos con las cuales se promueva el mejor desempeño de los procesos.

7.2.2 Cuadro de mando integral o Balance scorecard

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite evaluar la eficiencia de la organización en el alcance de su misión y de sus objetivos estratégicos. El cuadro de mando integral integra perspectivas: Innovación y aprendizaje (gestión de recursos humanos), procesos internos, clientes y gestión financiera.

En este caso el cuadro de mando integral deberá estar constituido por una lista de pasos secuenciales del proceso, estándares de medición, indicadores de desempeño y la determinación de su valor óptimo, partiendo de los objetivos de calidad estipulados. De esta manera el Cuadro de Mando Integral, se convierte en una herramienta de comunicación útil, que la dirección puede usar para informar a los empleados y a los grupos de interés acerca de los avances del plan estratégico.

7.2.3 Análisis del riesgo

El riesgo es la posibilidad que suceda algún evento que genere impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencia. La administración del riesgo parte de la alta dirección de la entidad y su principal objetivo es auto controlar la ocurrencia de eventos inesperados que pueden afectar de manera negativa los resultados de los procesos, al impedir el alcance de los objetivos propuestos, también puede ocurrir que un evento incide de manera positiva generando una oportunidad de mejora para la organización, si este se detecta a tiempo y se le da el tratamiento oportuno. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007)

La dirección debe verificar que los riesgos estén actualizados e identificados de manera clara, además se debe supervisar que los mapas de riesgos sean el insumo para la

elaboración de acciones preventivas que conlleven al mejoramiento del proceso. Una vez actualizados e identificados los riesgos, es procedente establecer la probabilidad e impacto. Se evalúan los riesgos en función de determinar el grado de tolerancia del proceso frente a los riesgos, esto permite a la entidad establecer las directrices para el tratamiento de riesgos. Finalmente se deben implementar políticas definidas sobre administración de riesgos, a través de las cuales se pretende alcanzar el logro de la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso

7.2.4 Políticas de operación

Las políticas de operación se constituyen como guías de acción para el mejoramiento de los procesos de la entidad, a través de estas se estructuran los criterios para definir los flujos de trabajo establecidos por el Modelo de Operación, esto permite definir los controles e indicadores requeridos para la evaluación del desempeño del proceso. En la política de operación es indispensable conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, con el fin de determinar los objetivos del proceso (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007).

7.2.5 Mejoramiento continuo

La mejora continua como una acción preventiva permanente, busca optimizar el desempeño de los procesos de la entidad mediante la identificación de acciones de mejoramiento necesarias para corregir desviaciones que se pudieran presentar en el transcurso del proceso. Para ello se debe contemplar la posibilidad de implementar un plan de mejoramiento por procesos el cual incluya los planes administrativos con las acciones de mejora a nivel del proceso, esto con el fin de subsanar las variaciones existentes entre las metas propuestas y los resultados obtenidos. Mejorar continuamente el desempeño

organizacional implica exigencia y esfuerzo en el planteamiento y cumplimiento de estándares.

7.2.6 Documentación del SGC

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a lo estipulado en la norma debe incluir:

- Las declaraciones de la política de calidad y de los objetivos de calidad.
- El manual de la calidad.
- Los procedimientos documentados.
- Los documentos, incluidos los registros, requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus funciones y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación operación y control de sus procesos.

En términos generales el manual de calidad puede contener:

- Una breve descripción de la entidad. (Misión, Visión, Estructura).
- El alcance del SGC.
- Las exclusiones al SGC.
- Caracterización de procesos.
- Los procedimientos e instructivos del SGC.
- Control de documentos

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad deben controlarse. Por lo tanto debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos antes de su emisión
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y probarlos nuevamente
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de versión vigente en los documentos
- Asegurarse de que las versiones vigentes y pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
- Asegurarse de que los documentos de origen externo que la entidad determina que son necesarios para la planificación y la operación del Sistema de Gestión de Calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

7.2.7 Medición de la satisfacción del cliente

Una de las medidas del desempeño de la gestión es la satisfacción del cliente, por lo tanto la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad.

El seguimiento de la percepción del cliente se puede realizar a través de mecanismos, tales como:

- Encuestas

- Grupos focales

- Buzón de sugerencias

- Peticiones quejas y reclamos

8. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Nariño se pudo concluir que las normas no se están cumpliendo estrictamente, el modelo estándar de control interno –MECI 1000:2005 arrojó un cumplimiento del 54,02% y en relación a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública -NTC GP- 1000:2009 del 36,23%.

El análisis de las cuentas radicadas en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Nariño entre enero y diciembre de 2013 se observa que el 89,3%, terminó el proceso de manera satisfactoria, por el contraria el 10,7% fueron rechazadas durante el proceso, esto se podría evitar ejerciendo rigor en los controles desde el inicio del proceso.

Además se identificó que el promedio de días en el trámite para el pago de cuentas oscila entre 7 y 15 días, el cual excede los límites de tolerancia de los usuarios, quienes aspiran a una demora de 3 y 5 días, esto evidencia la necesidad de racionalizar, simplificar y automatizar los tramites y procedimientos relacionados al pago de cuentas, con el fin de mejorar la calidad en la gestión de dicho proceso lo cual implica directamente la adopción de un sistema de gestión de calidad a partir del cual se dirija y gestione cada una de las actividades del proceso.

En general se requiere de un sistema de control de gestión, análisis de riesgo, políticas de operación, medición de la satisfacción del cliente, mejoramiento continuo y documentación del SGC, como lineamientos para ajustarse a las exigencias de las normas en materia de Control Interno y Gestión de Calidad bajo las cuales se debe regir la Gerencia

Publica de las entidades del Estado Colombiano con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas.

BIBLIOGRAFÍA

Amaru, M. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Aterhortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión, un solo equipo*. (1 ed. Medellín: Universidad de Antioquia.

Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2ed. México: Pearson educación.

Bravo, L. (1999) *El proyecto de investigación guía para su elaboración*. 3ed. Caracas: Episteme.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad, Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación

Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Diaz de Santos.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004. Entidades Públicas. Bogotá, Colombia: Imprenta Distrital.

Departamento Administrativo de la Gestión Pública. (Septiembre de 2006). Guía de Diagnóstico Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá. D.C.

Departamento Administrativo para la Función Pública. (Mayo de 2014). Manual Técnico del Modelo Estandar de Control Interno Para el Estado Colombiano MECI. Bogotá. D.C.

Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Bases para la Gestion del Sistema Presupuestal Territorial 2012*. Bogotá, D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.

Feigenbaum, A. V. (1986). *Control de Calidad Total*. México: CECSA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Bussiness press.

Martínez, R. G. (2008). Evaluación y mejora de la gestión del Ayuntamiento de El Espinal, Oaxaca, con base en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Adminisración Pública*, 22-26.

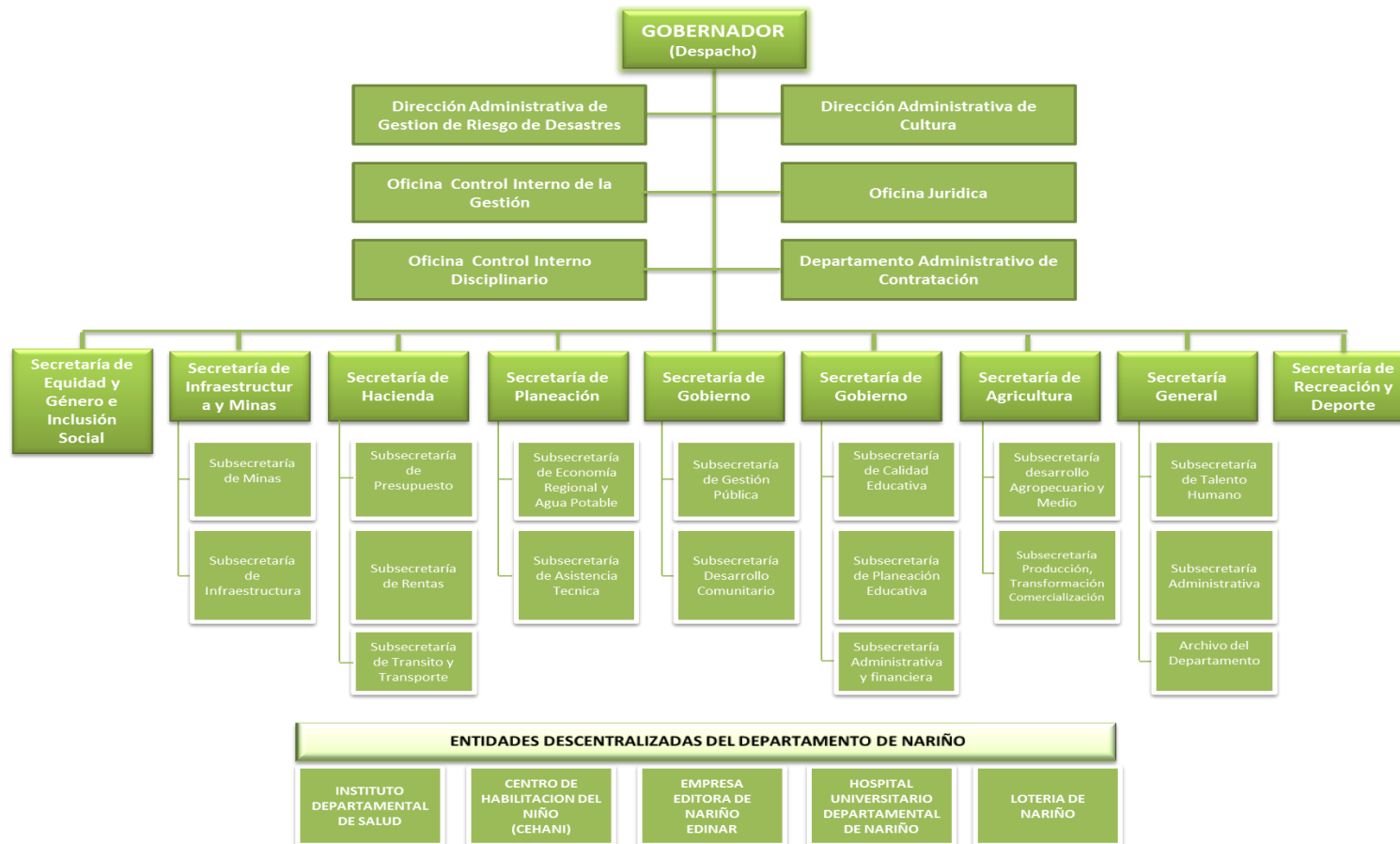
Muñoz Machado, A. (1999). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Perez, J. (2012). *Dfr*. Cali: Norma.

Secretaría de Hacienda. (20 de Febrero de 2012). *Gobernación de Nariño*. Recuperado el Enero de 2014, de www.narino.gov.co/

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Gobernación de Nariño



Anexo 2. Diagnóstico Inicial - Modelo Estándar de Control Interno - MECI

ITEM	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			N/A	EVIDENCIA
		1	2	3		
PLANES PROGRAMAS Y PROYECTOS	Planes operativos con cronogramas y responsables.					
	Fichas de indicadores para medir el avance de la planeación.					
	Procesos de seguimiento y evaluación que incluya la satisfacción de las partes interesadas.					
MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	Caracterizaciones del proceso elaboradas y divulgadas a todos los funcionarios de la entidad.					
	Mapa de procesos.					
	Indicadores para la medición del proceso.					
	Actas de reuniones u otro soporte para revisiones o ajustes al proceso.					
	Procedimientos diseñados de acuerdo a las actividades que desarrolla el proceso.					
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de los procedimientos a todos los funcionarios.					
	Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles.					
INDICADORES DE GESTIÓN	Fichas de indicadores donde se registra y hace seguimiento a la gestión.					
	Cuadros de control para seguimiento a los indicadores clave del proceso.					
	Otro					
POLÍTICAS DE OPERACIÓN	Documento que contiene las políticas de operación del proceso.					
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de las políticas de operación a todos los funcionarios.					
	Otro					
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Definición desde la alta dirección de la política de Administración del Riesgo, donde se incluya la					

ITEM	PRODUCTO MINIMO	CALIFICACIÓN			N/A	EVIDENCIA
		1	2	3		
	metodología a utilizar para su desarrollo.					
	Mapa de riesgos por proceso.					
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de los mapas de riesgos a todos los funcionarios.					
	Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles establecidos para los riesgos.					
	Otro					
AUDITORÍA INTERNA	Informes pormenorizados de la vigencia.					
	Resultados Informe Ejecutivo Anual realizado por el DAFP.					
	Procedimiento para auditoria interna.					
	Programa Anual de Auditorías aprobado.					
	Informes de Auditorías realizadas.					
	Otro					
PLAN DE MEJORAMIENTO	Herramienta definida para la construcción del plan de mejoramiento.					
	Documento que evidencia el seguimiento a los planes de mejoramiento.					

Anexo 3. Diagnóstico Inicial - Sistema de Gestión de Calidad

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			EVIDENCIA
		1	2	3	
GENERALIDADES	Se ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad.				
	La documentación del proceso incluye política de calidad y objetivos de calidad				
	Se ha establecido el alcance del Sistema de Gestión de Calidad dentro del proceso				
	Está documentado el procedimiento para definir los controles de documentos necesarios.				
	Se han definido claramente los niveles de autoridad y responsables dentro del proceso.				
	Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.				
	Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.				
	Los procesos de seguimiento y evaluación incluyen la satisfacción de las partes interesadas.				
	Los procesos de medición, seguimiento análisis y mejora aseguran la conformidad de las partes interesadas.				
	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Se hace seguimiento al cumplimiento de expectativas de las partes interesadas.				
	Se ha establecido un método para obtener información que revele el nivel de satisfacción de las partes interesadas.				
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO	Se aplica un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y la medición del proceso.				

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			N/A	EVIDENCIA
		1	2	3		
	Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sea conveniente, cuando no se alcanzan los resultados esperados.					
	Se facilita a las partes interesadas, el seguimiento a los resultados de la evaluación.					
	Están disponibles los resultados pertinentes del sistema de evaluación y son difundidos de manera permanente a los usuarios y partes interesadas, a través de páginas web.					
MEJORA CONTINUA	Se han establecido lineamientos para la mejora continua, tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, sistema de evaluación para seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.					
ACCIONES CORRECTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades, determinar las causas, evaluar la toma de acciones, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada					
	Se mantiene registros de las acciones correctivas tomadas y de sus resultados					
ACCIONES PREVENTIVAS	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de tomar de acciones preventivas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción preventiva tomada					
	Se toman como base los mapas de riesgos para establecer acciones preventivas.					

ITEM	CRITERIO	CALIFICACIÓN			EVIDENCIA
		1	2	3	
	Se mantiene registros de las acciones preventivas tomadas y de sus resultados.				

**Anexo 4. Información en Excel de cuentas radicadas en el 2013 en la Gobernación de
Nariño**

[..\ANALISIS LCR.xls](#)