

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROYECTO DE
INTERVENTORÍA DE LOS PLANES DE NEGOCIO FINANCIADOS CON
RECURSOS DEL FONDO EMPRENDER: UNIVALLE-FONADE.

OCAMPO HERNÁNDEZ LIZBETH YULIETH
ZAPATA CARVAJAL DIANA CAROLINA



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI

2018

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROYECTO DE
INTERVENTORÍA DE LOS PLANES DE NEGOCIO FINANCIADOS CON
RECURSOS DEL FONDO EMPRENDER: UNIVALLE-FONADE

OCAMPO HERNÁNDEZ LIZBETH YULIETH
ZAPATA CARVAJAL DIANA CAROLINA

TRABAJO DE GRADO BAJO MODALIDAD DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

OMAR JAVIER SOLANO RODRIGUEZ Ph.D
DIRECTOR



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.1. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
4.1. DESDE LO TEÓRICO	22
4.2. DESDE LO METODOLÓGICO.....	22
4.3. DESDE LO PRÁCTICO	23
4.4. DESDE LO PERSONAL.....	23
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1. MARCO TEÓRICO	24
5.2. MARCO CONTEXTUAL.....	28
5.3. MARCO CONCEPTUAL	30
5.4. MARCO LEGAL	35
5.4.1. Código de comercio – Artículos 461 al 468	35
5.4.2. Ley 43 de 1990.....	36
5.4.3. Ley 1314 de 2009.....	36
5.4.4. Ley 87 de 1993.....	36
5.4.5. Decreto 302 del 2015.....	37
5.4.6. NIA 200.....	37
5.4.7. NIA 230.....	37
5.4.8. NIA 315.....	38
5.4.9. NIA 320 y NIA 450	38

5.4.10.	NIA 400.....	38
5.4.11.	NIA 500.....	38
5.4.12.	Modelo Estándar de Control Interno MECI – Decreto 943 de 2014	39
5.4.13.	Ley 1508 de 2012.....	39
5.4.14.	Ley 1882 de 2018.....	39
5.4.15.	Ley 1474 de 20011.....	39
6.	DIAGNÓSTICO	40
6.1.	RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	40
6.1.1.	Reseña Histórica de la Universidad Del Valle	40
6.1.2.	Constitución	42
6.1.3.	Aspectos generales y actualidad	42
6.1.4.	Organigrama de la Universidad del Valle.....	45
6.1.5.	Responsabilidades legales, fiscales y organismos de Control de la Universidad del Valle.....	45
6.1.6.	Reseña histórica del Instituto de prospectiva. Innovación y Gestión del Conocimiento.	47
6.1.6.1.	Aspectos generales y actualidad	49
7.	CICLO DE INTERVENTORIA EN EL MARCO DEL PROYECTO DE LOS PLANES DE NEGOCIO PARA EL FONDO EMPRENDER.....	50
8.	ANÁLISIS DOFA DEL PROYECTO.....	52
9.	RECONOCIMIENTO GENERAL DE LAS AREAS	55
9.1.	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.....	55
9.2.	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	55
9.3.	ADMINISTRACIÓN INFORMES	55
9.4.	COORDINACIÓN DE PRENDAS	55
9.5.	INTERVENTORÍA	56
10.	DOFA DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL PROYECTO	56
10.1.	DOFA ÁREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	56
10.2.	DOFA ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	58
10.3.	DOFA ÁREA ADMINISTRACIÓN INFORMES.....	59
10.4.	DOFA Área Interventoría:	60
10.5.	DOFA Coordinación de Prendas.	61

11.	APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	63
11.1.	Área de Coordinación Administrativa.....	65
11.2.	Área de Administración Financiera	67
11.3.	Área de Interventoría.....	72
11.4.	Resultados Generales De La Aplicación De Cuestionarios	74
12.	HALLAZGOS.....	75
12.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LAS ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL PROYECTO	75
12.1.1.	Coordinación Administrativa.....	75
12.1.2.	Área Administrativa Y Financiera	76
12.1.3.	Área De Interventoría	77
12.1.4.	Área De Administración Y Revisión De Informes.....	77
12.2.	DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI.....	78
12.2.1.	Módulo de Planeación y Gestión.....	79
12.2.2.	Módulo de Evaluación y Seguimiento	81
13.	PROPUESTAS, RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE MEJORA.....	87
13.1.	ÁREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.....	88
13.2.	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	89
13.3.	ÁREA DE INTERVENTORIA.....	90
13.4.	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN O REVISIÓN DE INFORMES	91
14.	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROYECTO DE INTERVENTORÍA DE LOS PLANES DE NEGOCIO FINANCIADOS POR EL FONDO EMPRENDER – CONTRATO INTERADMINISTRATIVO.....	93
14.1.	ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE ELABORAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	93
14.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA: ORGANIGRAMA 93	
14.3.	DISEÑO DE MANUALES DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS REALIZADOS EN EL PROYECTO.	94
14.3.1.	Definición y propósito	94
14.3.2.	Objetivos.....	95
14.3.3.	Alcance.....	95

14.3.4. Responsable.....	95
14.3.5. Definiciones.	95
14.4. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL.	96
14.4.1. Descripción del Proceso.....	96
14.4.2. Objetivo del Procedimiento.	96
14.4.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.....	96
14.4.4. Manual de normas y procedimientos para el proceso de administración de personal.	97
14.4.4.1. Contratación.....	97
Tabla 18. Manual de contratación para proceso de administración del personal	97
14.4.4.2. Inducción / Capacitación inicial.	98
14.4.5. Flujograma del proceso de administración de personal.	99
14.4.5.1. Contratación.....	99
14.4.5.2. Inducción.	100
14.5. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.	100
14.5.1. Descripción del Proceso.....	100
14.5.2. Objetivo del Procedimiento.	100
14.5.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el procedimiento.	101
14.5.4. Manual de normas y procedimientos para las actividades de control..	101
14.5.5. Flujograma del proceso de actividades de control.	103
14.6. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE INTERVENTORIA.	103
14.6.1. Descripción del Proceso.....	103
14.6.2. Objetivo del Procedimiento.	104
14.6.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.....	104
14.6.4. Manual de normas y procedimientos para las actividades de Interventoría.	104
14.6.5. Flujograma para las actividades de Interventoría.	108
14.7. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REINTEGRO DE VIATICOS.....	109

14.7.1.	Descripción del Proceso.....	109
14.7.2.	Objetivo del Procedimiento.	109
14.7.3.	Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.....	109
14.7.4.	Manual de normas y procedimientos para los reintegros de viáticos....	110
14.7.5.	Flujo grama para los reintegros de viáticos.	111
14.8.	MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES BIMESTRALES.....	111
14.8.1.	Descripción del Proceso.....	111
14.8.2.	Objetivo del Procedimiento.	112
14.8.3.	Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.....	112
14.8.4.	Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes bimestrales.	112
14.8.5.	Flujograma para revisión de informes bimestrales.....	119
14.9.	MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES CONSOLIDADOS.....	120
14.9.1.	Descripción del Proceso.....	120
14.9.2.	Objetivo del Procedimiento.	120
14.9.3.	Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.....	120
14.9.4.	Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes consolidados.	120
14.9.5.	Flujo grama para revisión de informes bimestrales.....	124
14.10	. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES DE PRENDAS.	125
14.10.1	. Descripción del Proceso.....	125
14.10.2	. Objetivo del Procedimiento.....	125
14.10.3	. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.	125
14.10.4	. Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes de prendas.	125
14.10.5.	Flujograma Para Revisión De Informes De Prendas	127
15.	DESCRIPCION DE PERFILES Y CARGOS	128
15.1.1.	Identificación.....	128
15.1.2.	Descripción Genérica Del Cargo	128

15.1.3.	Descripción específica del cargo	128
15.1.4.	Requisitos mínimos establecidos	129
15.2.	DESCRIPCION DEL CARGO ASESOR JURIDICO	130
15.2.2.	Descripción Genérica Del Cargo	130
15.2.3.	Descripción Especifica Del Cargo	130
15.2.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	131
15.3.	DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR GENERAL	131
15.3.1.	Identificación.....	131
15.3.2.	Descripción Genérica Del Cargo	132
15.3.3.	Descripción Especifica Del Cargo	132
15.3.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	132
15.4.	DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	133
15.4.1.	Identificación.....	133
15.4.2.	Descripción Genérica Del Cargo	133
15.4.3.	Descripción Especifica Del Cargo	134
15.4.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	134
15.5.	DESCRIPCION DEL CARGO PROFESIONAL DE APOYO REVISION DE INFORMES	135
15.5.1.	Identificación.....	135
15.5.2.	Descripción Genérica Del Cargo	135
15.5.3.	Descripción Especifica Del Cargo	135
15.5.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	136
15.6.	DESCRIPCION DEL CARGO INTERVENTOR	137
15.6.1.	Identificación.....	137
15.6.2.	Descripción Genérica Del Cargo	137
15.6.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	138
15.7.	DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR JURIDICO	139
15.7.1.	Identificación.....	139
15.7.2.	Descripción Genérica Del Cargo	139
15.7.3.	Descripción Especifica Del Cargo	139

15.7.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	140
15.8.	DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR OPERATIVO	141
15.8.1.	Identificación.....	141
15.8.2.	Descripción Genérica Del Cargo	141
15.8.3.	Descripción Especifica Del Cargo	141
15.8.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	142
15.9.	DESCRIPCION DEL CARGO MONITOR.....	142
15.9.1.	Identificación.....	142
15.9.3.	Descripción Especifica Del Cargo	143
15.9.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	143
15.10.	DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR DE PRENDAS	144
15.10.1.	Identificación	144
15.10.3.	Descripción Especifica Del Cargo	144
15.10.4.	Requisitos Mínimos Establecidos	145
16.	CONCLUSIONES	147
16.1.	CONCLUSIONES DE TEMA	147
16.2.	CONCLUSIONES DEL EJERCICIO DE PRACTICA EMPRESARIAL COMO OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO	149
17.	BIBLIOGRAFIA	151
18.	ANEXOS	154
	Anexo A. Cuestionarios Realizados a Interventores.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Análisis DOFA general del Proyecto De Interventoría De Los Planes De Negocio Para El Fondo Emprender – Contrato Interadministrativo.....	53
Tabla 2. Análisis DOFA Área Coordinación Administrativa.....	57
Tabla 3. Análisis DOFA Área Administración Financiera.....	58
Tabla 4. Análisis DOFA Área Administración Informes.....	59
Tabla 5. Análisis DOFA Área Interventoría	60
Tabla 6. Análisis DOFA Área Administración Financiera.....	62
Tabla 7. Escala de ponderación.....	63
Tabla 8. Índice de control	64
Tabla 9. Aplicación Cuestionarios Coordinación Administrativa	65
Tabla 10. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Coordinación Administrativa	67
Tabla 11. Aplicación Cuestionario Administración financiera (Tipo1)	67
Tabla 12. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Administración Financiera .	69
Tabla 13. Aplicación de Cuestionarios Administración Financiera (Tipo 2).....	69
Tabla 14. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Administración Financiera .	71
Tabla 15. Consolidado Cuestionarios Aplicados a Interventores	72
Tabla 16. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área de Interventoría	74

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la función de interventoría resulta ser indispensable dentro de la contratación estatal debido a la necesidad de garantizar la calidad, cantidad costos y cronograma de los productos contratados. No obstante, la escasa formación en este aspecto, ha generado en algunos casos que las Interventorías en Colombia se haya desarrollado empíricamente, con escaso sustento jurídico y académico, y, en consecuencia, las entidades han buscado subsanar dicho vacío elaborando sus propios manuales y procedimientos para garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos. Actualmente es muy común escuchar temas acerca de la gestión en las organizaciones, dicho término es usado como una herramienta administrativa, que le permite a la alta gerencia disminuir en los proyectos y procesos administrativos y operativos el nivel de incertidumbre en la administración de los proyectos y en la toma de decisiones, con el fin de coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales o en su defecto contractuales. Un aspecto significativo en el ámbito de la gestión de los proyectos y en las organizaciones, es el adecuado desarrollo de un sistema de control interno, ya que este actúa como principal instrumento para asegurar que la gestión de proyectos en las organizaciones, tanto públicas como privadas, se oriente a la realización de los fines que constituyen sus objetivos (Rengifo, 2004), por medio de la verificación y validación de las funciones de todas las áreas de la entidad, y en particular, la administración del proyecto.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como eje el diseño de un sistema de control interno para la administración y gestión de un proyecto de interventoría que se ejecuta en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. La pregunta de Investigación, tiene como propósito saber, ¿cuál puede ser el diseño del Sistema de Control Interno del Proyecto de Interventoría que permita contribuir al logro de los objetivos del Contrato Interadministrativo? El trabajo de Investigación el cual se llevó a cabo a través de una práctica empresarial permitió el diseño del control interno, atendiendo las necesidades que presenta el proyecto de interventoría de los planes de negocio para el

fondo emprender – contrato interadministrativo celebrado entre la Universidad del Valle y FONADE.

Se entiende por sistema de control interno como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan los miembros de una institución con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. En el desarrollo de este trabajo de grado se realizará bajo algunos marcos referenciales y con aportes del Modelo Estándar de Control Interno-MECI el cual proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

Para llevar a cabo el desarrollo del sistema de control interno en el proyecto nombrado anteriormente se realizará inicialmente, la identificación del entorno tanto interno como externo, esto se llevará a cabo mediante un diagnostico general del proyecto y de la institución que lo respalda con el fin de establecer referencias que nos permitirán determinar el estado del control interno, posteriormente se identificarán los factores necesarios para preparar el diseño, esto se llevará a cabo mediante el reconocimiento y análisis individual de cada una de las áreas identificadas y directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos misionales, posterior a esto, culminaremos con la propuesta de Sistema de control interno para el proyecto de interventoría de los planes de negocio del fondo emprender, del cual se espera sea un aporte significativo desde el saber teórico que brinda la universidad y la práctica profesional, de tal manera que contribuya al mejoramiento continuo tanto del proyecto como de los colaboradores y/o contratistas.

Por tal motivo, en el presente trabajo se podrá apreciar unos breves antecedentes del problema, el planteamiento de la práctica investigativa, un marco de referencia, desarrollo de los objetivos, conclusiones y recomendaciones.

1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El hombre ha sido testigo de los múltiples cambios que la economía ha presentado a lo largo de la historia, cambio en los modelos de las empresas, en la forma de hacer negocios y de llevar a cabo el control a los procesos empresariales. El desarrollo de los procesos internos no ha sido indiferente a estos avances; a medida que la empresa evoluciona, también sus procesos evolucionan, haciendo evidente la necesidad del control a la gestión y a los diferentes procesos. Existen múltiples estudios relacionados con el control y el levantamiento de procesos. Para efectos de este trabajo de grado se tomará en consideración las siguientes investigaciones:

El primer antecedente de investigación a considerar en el presente trabajo de grado, es el trabajo de investigación denominado “Propuesta estructural para el diseño del sistema de Control Interno contable en la Cooperativa Convenios Calima” (Caicedo y Osorio 2008, p. 19); posterior a la realización de un dictamen preliminar de la empresa, los estudiantes ponen en evidencia el carente estado de control debido a que las actividades en su mayoría se realizan de forma manual, sin guardar registro cronológico y sin una asignación específica de los roles a desempeñar de acuerdo a cada perfil. Los estudiantes enfocan su investigación en la necesidad de desarrollar un modelo de Sistema de Control Interno pues no existen manuales de procedimiento que se puedan tomar como base para la medición de la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo en la cooperativa, lo que a su vez dificulta la gestión de los administradores. Se considera adecuado este trabajo de grado como antecedente del presente proyecto por cuanto en él se aborda de manera amplia el Control Interno como herramienta de gestión y se consigue comprobar las ventajas de la existencia de manuales de procedimiento.

Bajo la misma dinámica, se utiliza como referencia el trabajo de grado titulado “Aportes desde el conocimiento y la función misional Universitaria al control y la planeación estratégica de la empresa Gearsis SAS” (Jiménez, 2017, p. 22), el estudiante realiza una propuesta de mejora al Control Interno y la Planeación Estratégica de la empresa GEARSIS SAS para poder alcanzar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Este proyecto de grado es particularmente interesante porque incluye a la

academia como principal facilitador de herramientas no solo para el diseño de un sistema de Control Interno para la empresa, sino también como un elemento fundamental para el análisis empresarial y la planeación estratégica. Los hallazgos más relevantes, además de la inexistencia del Sistema de Control Interno, son también la debilidad en la planeación y ejecución presupuestal realizada por el administrador y la falta de claridad en las labores a realizar por parte de cada trabajador y a partir de estos hallazgos el estudiante propone el diseño de Sistema de Control Interno, el levantamiento de procesos y la realización de manuales de procedimiento para todas las actividades llevadas a cabo, lo cual permitiría a la empresa integrar todos los recursos obteniendo el máximo beneficio.

También se utiliza como base investigativa, el trabajo de grado bajo la modalidad de práctica empresarial llamado “Diseñar un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A” (Morales y Moreno, 2014, p. 22). Las estudiantes enfocan su investigación en la responsabilidad que tiene la administración no sólo de garantizar que exista un Sistema de Control Interno, sino velar porque este diseño sea el adecuado para las necesidades de la empresa y que todas sus actividades sean debidamente documentadas y custodiadas, el dictamen realizado por las estudiantes no advierte sobre una falta de Sistema de Control Interno sino que hace énfasis en que éste es manejado de manera rudimentaria, desactualizada y fuera de orden, para lo cual realizan recomendaciones de diseño de procesos, modelos de control y la promoción de un comité de supervisión, el diseño de un código de ética que a su vez debe ser socializado a todo el personal y la realización de manuales de procedimientos, perfiles para cada cargo con el ánimo de contribuir con la auto regulación y el auto control empresarial. La importancia de este trabajo de grado como antecedente de investigación radica en que las estudiantes abarcaron de manera completa y organizada las oportunidades de mejora halladas en el análisis preliminar de la empresa proporcionando pautas sobre la manera adecuada para realizar diagnósticos a la empresa, con lo cual apreciamos claramente la importancia de conocer de manera amplia la empresa objeto de estudio previo a cualquier análisis para poder tener las bases suficientes al momento de realizar conclusiones o recomendaciones.

Además, se toma como referencia, la tesis denominada “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Corporación Club Sabaletas” (Ramírez y Tapias, 2014, p. 15), dónde los estudiantes plantean el diseño de un Sistema de Control Interno para la Corporación Club Sabaletas que permite solucionar fallas administrativas, situaciones que, de acuerdo a lo investigado, se cometen debido a que no se conocen ni identifican los riesgos del negocio ni los puntos críticos en las aéreas. La pertinencia de este antecedente de investigación, radica en que abarca de manera amplia la importancia de realizar indicadores de gestión y detallan de manera clara como elaborarlos, dan pautas para la valoración de los riesgos y la mitigación de su impacto y adicionalmente otorgan gran relevancia al manejo adecuado de la información haciendo recomendaciones sobre las copias de seguridad que la empresa debe conservar y las restricciones de acceso a la información que deben ser implementadas.

También, se usa como referencia el artículo denominado “Análisis de riesgo en evaluación de proyectos: aplicando técnicas de simulación” Manotas (2013), en este artículo, el autor describe una metodología para la construcción de modelos de evaluación económica de decisiones que contemplen el riesgo y la incertidumbre en los proyectos. La importancia de este artículo para efectos del presente proyecto radica en que los planes de negocio del Fondo Emprender, que son objeto de la administración de recurso por parte de FONADE y de Interventoría por parte del contrato interadministrativo, son todos proyectos de inversión en su etapa de puesta en marcha y Manotas plantea un sencillo y completo paso a paso para llevar a cabo el análisis a este tipo de proyectos.

Para finalizar los antecedentes de investigación de este proyecto, se toma como referente el estudio denominado “Control Interno: Metodología para la Evaluación del Riesgo, análisis de los resultados y recomendaciones, caso CAPRECOM EPS” (Rengifo, 2004) dónde la autora invita a reflexionar sobre el impacto del Control Interno en las organizaciones, las organizaciones de carácter público con la mirada puesta en CAPRECOM EPS, tomando como punto de referencia el Informe COSO (en el contexto Colombiano) y reconociendo la evaluación del riesgo como uno de los componentes más importantes del informe. El estudio fue realizado por el grupo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno y el Comité Institucional de Control Interno a la

EPS antes mencionada por el periodo de tiempo comprendido entre los años 2000 y 2003 y arrojó como resultado que la entidad no contaba con información confiable y oportuna, lo que se traducía en desconocimiento de los saldos en cartera, el status de los contratos y la antigüedad y el valor de las cuentas por cobrar. Y, finalmente, Rengifo (2004) en el artículo publicado en los Cuadernos de Administración número 31 recomienda *la elaboración de un plan de mejoramiento y seguimiento mediante una matriz que incorpore la descripción de las variables (para efectos del estudio, la variable es la evaluación del riesgo), las acciones de mejoramiento, mecanismos de seguimiento y responsabilidades.*

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Motivadas por los cambios a nivel tecnológico, las expansiones de mercados y la globalización, las organizaciones se han enfrentado a procesos de cambio constante y rápido crecimiento, evolución que a su vez se traduce en un incremento en el nivel de riesgo al que se encuentran expuestas por lo cual los controles han tenido que modificarse, fortaleciendo el desarrollo de Sistemas de Control Interno.

Para efectos del presente trabajo de grado, se tomará como objeto de estudio un proyecto de la función misional de extensión de la Institución de educación superior Universidad del Valle, dónde a través del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento se desarrolla el contrato interadministrativo número que tiene como objetivo hacer la interventoría de los planes de negocios del Fondo Emprender.

La Universidad fue creada por la Ordenanza #12 de 1945 (junio 11) de la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, con el nombre de "Universidad Industrial del Valle del Cauca". Este nombre fue cambiado posteriormente (en 1954) por la Ordenanza #10 al que actualmente tiene: Universidad del Valle. Su Misión es formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y

democrática. Y su Visión es ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina de acuerdo con el Proyecto Institucional planteado en el Acuerdo 010 del 7 de abril de 2015 del Consejo Superior.

De acuerdo con el proyecto institucional de la Universidad del valle, ésta *es un ente universitario autónomo de orden estatal, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente. Fue creada por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca mediante Ordenanza No. 012 de 1945, modificada por la Ordenanza No. 010 de 1954 del Consejo Administrativo del Valle del Cauca; está adscrita a la Gobernación del Valle del Cauca y, en lo que se refiere a las políticas y a la planeación educativa, vinculada al Ministerio de Educación Nacional. La Universidad se rige por las normas del Estado relativas a la educación superior y por los acuerdos, resoluciones y actos administrativos de los organismos y autoridades competentes.* En el proyecto institucional se hace evidente no sólo los principios y valores que caracterizan a la Universidad sino también sus actividades misionales de docencia, investigación y, proyección social y extensión. Para efectos del presente trabajo de grado se ahondará en el aspecto misional de Proyección social y Extensión, que según Resolución No. 028 de 2012, *consiste en la formulación de políticas institucionales y la adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico-administrativo, para la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con los egresados y la educación continua y tiene por objeto la interacción amplia y recíproca de la Universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país, y a través de éste, la Universidad contribuye a la construcción de una sociedad más democrática, equitativa e incluyente al tiempo que consolida, amplía y comparte y pone en contacto su producción científica, tecnológica, cultural, intelectual y artística, con la sociedad.*

El Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el Fondo Emprender – Contrato Interadministrativo, se lleva a cabo considerando los aspectos misionales de la

Universidad entre ellos: la extensión y la figura de Actividades de Proyección social relacionadas con la Investigación y la Producción Artística - Interventorías, Veedurías y Evaluaciones, que de acuerdo con la resolución 028 del 2012 consisten en la *ejecución de servicios relacionados con el control social, seguimiento y apoyo a proyectos y programas públicos, en su desarrollo y cumplimiento de las condiciones o términos pactados en la ejecución de contratos y proyectos o igualmente en sus impactos y consecuencias sociales, ambientales y tecnológicas.*

El proyecto está liderado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración, el cual es un referente a nivel latinoamericano en el desarrollo de investigación aplicada en los temas de Prospectiva, Gestión del Conocimiento y Vigilancia Tecnológica; Gestión del Territorio y Competitividad; Gestión Pública y Modernización; Gestión del Desarrollo y Planificación y Políticas Públicas. Nace en Cali Colombia como una iniciativa de Colciencias y es acogida por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, concretándose formalmente como Instituto el 3 de abril de 2009. Tiene como Misión constituirse en un punto de referencia nacional e internacional para el desarrollo de capacidades en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento, y contribuir a la formación avanzada de una masa crítica de personas capaces de gerenciar en forma efectiva organizaciones basadas en conocimiento y su Visión es para el año 2019 el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento será un reconocido centro de pensamiento estratégico, líder a nivel latinoamericano en la investigación aplicada en prospectiva, vigilancia tecnológica, gestión de la innovación, organizaciones basadas en conocimiento y en políticas públicas orientadas al desarrollo local, la innovación y la competitividad internacional.

Dentro de los principios del Instituto se encuentran contemplados la Alta Calidad y la Mejora Continua, sin embargo, se evidencia que dado al crecimiento del Proyecto de Interventoría de los planes de negocio del Fondo Emprender – Contrato interadministrativo se requiere documentar un adecuado esquema de gestión y una estructura organizacional que permita controlar y optimizar los recursos en pro de la consecución de los objetivos

contractuales e institucionales, con el fin de garantizar el adecuado desarrollo de las actividades del proyecto.

Es necesario reconocer que para este tipo de proyectos, el desarrollo de un Control Interno apropiado permite a las organizaciones con y sin ánimo de lucro, optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, buscando mejores niveles de productividad, así como también de resguardar los recursos de la entidad, evitando pérdidas por fraude o por error y detectar las desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales y del proyecto.

De acuerdo con las estadísticas del Barómetro Global de la Corrupción 2010, un 52% afirma que las prácticas corruptas van en aumento. Un 35% piensa que las medidas tomadas han sido eficaces mientras que un 46% percibe lo contrario. (Transparencia por Colombia, 2013, p. 6). El foco principal de la problemática sobre corrupción en Colombia, se sitúa en la contratación estatal, contratos como Caprecom, Saludcoop EPS, Agroingreso Seguro, Foncolpuertos, Interbolsa, etc. (Blanco, M. 2011, p. 10) *La corrupción florece cuando alguien tiene poder de monopolio sobre un bien o servicio y tiene la discreción para decidir cuánto recibe y donde la rendición de cuentas y la transparencia son débiles.* (Klitgaard, 2011. p. 33)

Por todo lo expuesto anteriormente, es evidente la necesidad de que el Proyecto de Interventoría de los planes de negocio del Fondo Emprender – Contrato interadministrativo disponga de la información de Control Interno real para poder evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo que se emplean en cada actividad, siendo imprescindible realizar un levantamiento de actividades y manuales de procedimiento para delimitar las responsabilidades sobre cada labor.

2.1.FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál puede ser una propuesta de diseño del Sistema de Control Interno para el Proyecto de Interventoría de los planes de negocios financiados por el Fondo Emprender - Contrato Interadministrativo que permita contribuir con el logro de los objetivos?

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de Control Interno para el proyecto de Interventoría de los planes de negocios del Fondo Emprender relacionados con el contrato interadministrativo que facilite alcanzar el logro de los objetivos y contribuya con el óptimo desarrollo de la gestión administrativa y financiera del proyecto.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el levantamiento de procesos en el marco del Proyecto de Interventoría.
- Elaborar manuales de los principales procedimientos realizados dentro del Proyecto de Interventoría y proponer los perfiles para cada cargo.
- Proponer una estructura de sistema de Control Interno que se ajuste a las necesidades del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1.DESDE LO TEÓRICO

El presente trabajo de grado tiene por intención presentar lineamientos mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos para el diseño de un sistema de Control Interno adecuado a las características y necesidades del proyecto de interventoría de los planes de negocios del Fondo Emprender relacionados con el contrato interadministrativo, que permitan mejorar la rentabilidad y competitividad para proyectarse hacia un crecimiento sostenido, estimulando el diseño y uso de los costos como herramienta de gestión. Integra la teoría de proyectos y de Control Interno por medio de la implementación de modelos de evaluación de proyectos, que, mediante la aplicación de indicadores de gestión, tales como eficiencia, eficacia y efectividad planteados por Granda (2009), y la recolección de datos que se realiza con el modelo de levantamiento de procesos Sánchez (2006), permite realizar un análisis posterior del desempeño del proyecto en mención tal como lo plantea la administración científica de Taylor. Adicionalmente este proyecto de grado se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre los beneficios que genera la adecuada aplicación de un Sistema de Control Interno, el cual puede utilizarse como un instrumento de evaluación del logro de metas organizacionales, ya que se podrá demostrar que el uso de este tipo de sistemas mejora el desempeño de las organizaciones.

4.2.DESDE LO METODOLÓGICO

Mediante la modalidad de práctica empresarial, en el desarrollo de este trabajo de grado se pretende aplicar los conocimientos adquiridos sobre Control Interno y la Auditoria analizando el impacto de los procesos, normas y métodos inmersos en el desarrollo del proyecto de interventoría de los planes de negocios del Fondo Emprender relacionados con el contrato interadministrativo .

4.3.DESDE LO PRÁCTICO

En concordancia con los objetivos de la investigación, el presente trabajo de grado le permitirá al Proyecto de Interventoría de los Planes de Negocios del Fondo Emprender, conocer las bases para ejecutar y controlar de manera eficiente los procesos en un sistema de Control Interno, con lo cual las directivas del proyecto podrán analizar la eficiencia y eficacia de los procesos mediante indicadores de gestión.

4.4.DESDE LO PERSONAL.

Como estudiantes próximas a finalizar el programa de Contaduría Pública en la Universidad del Valle, las realizadoras del presente trabajo de grado tienen conciencia de la utilidad que brindan la Auditoría y el Control Interno al desarrollo de la gestión en distintas estructuras organizacionales y reconocen la importancia del diseño e implementación de herramientas que aporten al mejoramiento de los procesos en las compañías y el apoyo que estas herramientas pueden significar para el análisis e interpretación de la información contable y financiera de la empresa.

Por tanto, se elabora este trabajo de grado como un aporte teórico práctico para el desarrollo del Proyecto de Interventoría de los Planes de Negocio del Fondo Emprender, el cual les permita a los directivos conocer y controlar eficientemente sus procesos y recursos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1.MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo de grado es necesario tener en cuenta diferentes teorías y conceptos que permitan comprender de manera más amplia lo que es el control, haciendo énfasis en el control interno, lo que permitirá tener una base teórica firme que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se enuncian algunos autores que tratan los temas de mayor relevancia.

Cabe resaltar que el tema sobre el cual hacemos énfasis en este trabajo de grado se encuentra inmerso dentro de la teoría de gestión de las organizaciones, la cual hace referencia al conocimiento complejo de interdisciplinario de las organizaciones y sus proyectos en relación con el entorno social que tiene como característica principal reducir la incertidumbre. La teoría de gestión hace referencia a un proceso dinámico que involucra no solo a la dirección de las organizaciones sino también a la responsabilidad que esta tiene con el entorno tanto empresarial como social, generando así un proceso dinámico entre organizaciones y entorno. Weber coincide la gestión en las organizaciones como la forma más racional para ejercer control y aumenta la capacidad de tener mayor grado de eficiencia, ya que favorece la dominación a través del saber profesional especializado característico en las organizaciones modernas (Martínez, 1997).

Gramaticalmente, Control se define como la comprobación, inspección, fiscalización o intervención de algo, la ley 87 de 1993 define como Control Interno al “Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y de 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 previstos”.

Existen para el Control Interno múltiples definiciones y por ende diferentes aplicaciones, cualidad que significa a la vez su mayor desventaja (Mantilla, 2013, p. 20). Para Mantilla, la definición más acertada de control interno es la planteada por el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) en donde se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable, en relación el con el logro de los objetivos de la organización. Hacia el año 1949 en EE.UU fue conocido una de los primeros estudios realizados sobre el control interno bajo el nombre de “Internal Control” a través de este estudio el Control Interno fue definido como el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia ala políticas prescritas, Rahayu (2011).

Desde la óptica profesional, el Control Interno ha sido objeto de muchos estudios, uno de los primeros llevado a cabo fue el publicado en Estados Unidos / 1949 con el título Internal Control – Elements of a coordinated System and Its Importancet o Management and the Independent Public Accountant (Control Interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el Contador Público Independiente). En éste, se consignó la primera definición de Control Interno hecha profesión contable: *El Control Interno comprende el Plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas*, Root (1998), esta definición fue la más aceptada durante años, pero posteriormente el Committee on Working Procedures del American Institute of Certified Public Accountants - AICPA (Comité sobre procedimientos de trabajo del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, reconoció que el alcance del Control Interno es más extenso que solo los asuntos contables, otorgó importancia a la difusión de los programas de entrenamiento para contribuir con que el trabajador realice sus labores de la manera más eficiente y dividió el Control Interno en dos componentes: Control Administrativo y Control Contable, donde el primero se ocupa del plan general de la organización y los procedimientos relacionados con la toma de decisiones y el segundo, hace referencia al plan de la organización, los

procedimientos y los registros relacionados con la custodia y confiabilidad de la información contenida en los Estados Financieros.

Según la opinión del profesor Colombiano Rodrigo Estupiñán, existe un solo Sistema de Control Interno, el administrativo. De acuerdo con su postura, el Control Interno Contable nace como un instrumento del administrativo y sus objetivos fundamentales son: que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe y en las cuentas adecuadas, que todo lo contabilizado exista y que todo lo que exista esté contabilizado, que las operaciones se registren sujetas a la norma y que el acceso a los activos se permita de acuerdo con la autorización administrativa, Estupiñán (2006). Más adelante, alrededor de los años 90. Surge una perspectiva sobre el Control Interno con un enfoque mayoritariamente académico, de la cual destacan Wanda Wallace y Dimistris Chorafas.

Para Wallace (1991), el ingrediente necesario para el éxito económico depende de una estructura de Control Interno efectiva y sus investigaciones parten de la evaluación de éste con propósitos de Auditoría analizando los componentes de cultura de Control Interno en la organización, tal y como lo es el ambiente de control.

Por otro lado, Chorafas (2000) se inclina por el estudio del Control Interno de los entes de interés público, especialmente los que participan en mercados de capital y define el *Control Interno como un proceso establecido por la junta de directores y por la administración más alta para proveerse a sí mismos con un sistema dinámico, proactivo, sobre la manera que funciona la institución. Por lo tanto, es afecta por y afecta todos los niveles de personal, a causa de que ofrece transparencia.*

A lo largo de la historia el control interno ha tenido un proceso de evolución debido a factores internos como la transformación de las organizaciones y a factores externos como el cambio en las estructuras de mercado, con el fin de entender la ubicación y sentido del control interno actual en Colombia es importante conocer un poco su historia y desarrollo de las dos vertientes identificadas a través del tiempo.

La primera es la vertiente anglosajona, que en su modelo clásico mantiene una fuerte relación al concepto de auditoría externa, caracterizada por ejercer un control posterior a los hechos, esta surge a raíz de la actividad mercantil de las flotas navieras

holandesas, donde debido a la incertidumbre de los viajes, los dueños de las embarcaciones deciden delegar el control en administradores, cuya función era reportar al final de los viajes lo que se tenía y lo que se había gastado, es por esto que es un control que se ejerce ya cuando los hechos han ocurrido, por lo anterior se manifiesta que esta vertiente de control ha tenido como fin principal la protección del interés privado, ya que los propietarios delegan la inspección de la gestión a los administradores a través del mecanismo de rendición de cuentas, la cual es desarrollada a través de actividades de auditoria en donde el administrador debe demostrar a los propietarios que las cifras son razonables. De acuerdo con las características propias del modelo anglosajón que se tipifica por ejercer un control posterior y selectivo sobre una toma muestral técnica, en donde es muy importante la relación costo beneficio, haciendo que la implementación de este modelo de control no sea riguroso ni desgastante ya que se centra en ejercer una acción posterior y selectiva sobre una base muestral de tipo técnico que se sustenta a en la existencia de un sistema de verificación interno al ente, esto es control interno mediante pruebas de cumplimiento que permiten disminuir los procedimientos sustantivos de revisión dándole importancia solamente a los hallazgos de importancia material conforme a las políticas planteadas y al nivel de riesgo económico involucrado, es por eso que no tiene en cuenta la protección de intereses diferentes como el interés público.

Mientras el enfoque anglosajón tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles en los albores de la sociedad mercantilista, el enfoque latino surge adherido a las estructuras del Estado en las etapas de transición de la barbarie a la civilización, realizando sus primeras síntesis en las estructuras estatales de las ciudades-estado de la Grecia clásica, cultura de excelentes filósofos y malos juristas, logrando el derecho su perfeccionamiento en el pujante desarrollo de la sociedad romana, Franco (2001), en donde el control, que actualmente se conoce como fiscalización, era ejercido por funcionarios de la más alta investidura, quienes desarrollaban actividades permanentes de vigilancia sobre las actuaciones de organismos estatales. Los resultados del control latino sirvieron de base para construir documentos de atestación o testimonio en los cuales se otorgaba fe pública sobre las operaciones realizadas y el cumplimiento de la legalidad. El enfoque latino de control es entonces originariamente estatal, y orientado al cuidado de los bienes públicos y solo entrada la época feudal, sus procesos empiezan a

tener aplicación en el campo privado, en las organizaciones económicas más poderosas de la edad media, que fueron las comunidades religiosas. Mientras el enfoque anglosajón propende por el estado mínimo y la libertad de empresa. El enfoque latino propende por el estado que interviene en la actividad privada, llegando a transformarse poco a poco incluso en estado empresario, como estrategia de regularización de precios y adecuada relación oferta demanda.

5.2.MARCO CONTEXTUAL

Para enmarcar el presente trabajo de grado es necesario realizar un recorrido por cada una de las entidades involucradas. En primer lugar, como alma mater se encuentra la Universidad del Valle, que, aunque su labor misional es la formación profesional, con el tiempo ha logrado obtener reconocimiento gracias a su potencial investigativo, lo que le ha permitido participar en múltiples licitaciones del sector público y privado convirtiéndose este en una fuente importante para la financiación de su actividad principal. Desde 1945, la Universidad del Valle es reconocida por su Excelencia Académica y Compromiso Social desde sus aportes al desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática. Desde 1964 y ante la necesidad de formar futuros dirigentes, un grupo de jóvenes con gran visión y que en la actualidad son destacados forjadores de la región, cimentaron lo que es hoy la Facultad y su misión de mejorar la formación de los empresarios bajo el enfoque de liderazgo y responsabilidad social empresarial.

La Facultad de Ciencias de la Administración cuenta hoy con cinco (5) programas de pregrado y doce (12) programas de posgrado articulados con 15 grupos de investigación de amplia trayectoria y de los cuales, la mayoría cuentan con reconocimiento de Colciencias, dentro de ese amplio grupo de investigación se encuentra el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, quien cuenta con el apoyo de ocho de los quince grupos de investigación comparte una agenda de investigación aplicada en seis categorías de servicios dentro de los cuales se encuentra la planificación y políticas públicas, prospectiva, gestión del conocimiento y vigilancia tecnológica, gestión pública y

modernización, gestión del desarrollo y planificación para la educación superior. Bajo la línea de servicio de Gestión Pública, presenta su propuesta con el fin de iniciar el proceso de licitación para el desarrollo del proceso de interventoría de los Planes de Negocios del Fondo Emprender el cual es aprobado bajo el contrato interadministrativo proveniente del convenio No. 211035 el cual tiene como objetivo principal *“Financiar iniciativas empresariales con esquemas asociativos solidarios, dentro de cualquier sector productivo que generen ingresos y empleo en sus regiones, que provengan y sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado, de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.”*, y actualmente se encuentra en etapa de desarrollo, convirtiéndose en el insumo más importante para el cumplimiento del objeto de este proyecto el cual busca diseñar un sistema de Control Interno que le permita a la administración establecer parámetros de seguimiento que le permitan conocer el desempeño de las actividades cada uno de los funcionarios involucrados en el proceso.

Por otro lado, se encuentra el Fondo Emprender que es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”. Este tiene como objetivo apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

Es así como el Fondo Emprender se constituyó como un fondo independiente, de carácter especial, adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tiene como principal objetivo financiar iniciativas empresariales que son desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que hubiesen sido formados en instituciones que para los efectos legales, son reconocidas por el Estado de

conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen. Se rige por el Derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

Como entidad administradora de los recursos del Fondo Emprender se encuentra FONADE, que es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa vinculada al Departamento Nacional de Planeación y vigilado por la Superintendencia Bancaria, cuyo domicilio se encuentra en la ciudad de Bogotá; tiene como visión ser una empresa líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, reconocida por su servicio integral, la calidad de su gestión, su capacidad de vincular a la empresa privada en los proyectos nacionales y el efecto social y económico de los proyectos a los que se vincule siendo una herramienta para la materialización de proyectos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo, lo que la faculta para ser la entidad ideal para la adecuada administración de los recursos entregados por el SENA mediante el fondo emprender.

5.3.MARCO CONCEPTUAL

En este marco se definirán los principales conceptos relacionados con el tema de investigación del presente proyecto, con el fin de fundamentar el conocimiento desde la parte conceptual, entender de manera amplia el enfoque de la propuesta de proyecto y facilitar el logro del Diseño de Sistema de Control Interno adecuado para el proyecto de Interventoría.

Universidad Pública: Reciben esta denominación las instituciones destinadas a la educación superior que son de interés nacional y reciben apoyos específicos el Estado. Su producción beneficia a “toda la población” y por lo tanto pertenecen al pueblo.

Sistemas de Información: Es un conjunto de elementos y/o recursos que sirven como soporte para el proceso de captación, transformación y comunicación de la información, el Sistema de Información es eficaz cuando facilita la información precisa y es eficiente si lo hace utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Control Interno: La ley 87 de 1993 en su artículo 1, define el Control Interno como el conjunto de planes, métodos, principios, normas y mecanismos de verificación y evaluación que adopta una entidad para procurar que todas las actividades y recursos se realicen de acuerdo a las normas, metas y objetivos previstos.

Sistema de Control Interno: El Sistema de Control Interno es un mecanismo que sirve de apoyo para gerencial y está enfocado hacia una meta o fin, sin ser un fin por sí mismo. Éste provee una garantía razonable del logro de los objetivos organizacionales, pero no significa una garantía absoluta.

Componentes de Control Interno: El Control Interno está compuesto por cinco componentes que se relacionan entre sí, y que proceden de la manera en que la administración dirige la organización. Éstos son: **Ambiente de control** que es considerado como la base de los demás componentes pues provee la disciplina y estructura para el control en la medida como se estructuran las actividades, se asignan responsabilidades, se organiza y desarrolla el personal, se comunican los valores y todo el equipo de la organización toma conciencia de la importancia del Control. **Evaluación de Riesgos**, es la identificación y análisis de los riesgos de relevancia para el desarrollo de las actividades de la organización y el logro de los objetivos, es la base para determinar la forma en que esos riesgos deben ser controlados. **Actividades de Control**, son todas las actividades realizadas por el personal de la organización para cumplir día a día con las actividades asignadas, éstas están expresadas mediante políticas y procedimientos. **Sistemas de información y comunicación**, que son los que se encargan de atender a los objetivos de control incluyendo el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento de hardware y software. Y **Supervisión y Monitoreo**, que consiste en la revisión y evaluación sistemática de los componentes de los elementos que conforman los sistemas de control, Estupiñán (2006).

Auditoría: Definida por la American Accounting Association como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre las actividades económicas, con el fin de determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes fueron hechos bajo el contexto de la normatividad a que hubiere lugar. Es decir, la Auditoría tiene por objetivo ejercer control integral sobre las organizaciones, verificar la veracidad de su información y evaluar el grado en que la gestión ejecutada cumple con la gestión planteada.

Interventoría: De acuerdo con la ley 80 de 1993, la interventoría es una organización independiente de la entidad contratante y del contratista quien responderá por los hechos y omisiones que le fueren imputables en los términos previstos en el artículo 53 de la presente ley.

Por otro lado, el artículo 84 del Estatuto Anticorrupción EA contenido en la ley 1474 de 2011, la Interventoría y Supervisión son el *Conjunto de funciones o actividades desempeñadas por un responsable designado o contratado para el efecto, que realiza el seguimiento al ejercicio del cumplimiento obligacional por parte del contratista, con la finalidad de promover la ejecución satisfactoria del contrato, mantener permanentemente informado al ordenador del gasto de su estado técnico, jurídico y financiero, evitando perjuicios a la entidad y al contratista o parte del negocio jurídico y puntualmente la Interventoría Consistirá en el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realice una persona natural o jurídica, contratada para tal fin por la entidad estatal, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen.* Adicionalmente, los interventores y supervisores están facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, y serán responsables por mantener informada a la entidad contratante de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando tal incumplimiento se presente.

Objetivos de la interventoría: se observan los objetivos de la Interventoría de acuerdo con la Procuraduría General de la Nación:

Objetivos de la Interventoría



Fuente: Procuraduría General de la Nación de la República de Colombia (2012).

Riesgo: Probabilidad de que eventos externos o internos afecten de manera negativa el ente económico, al punto de comprometer la realización de los objetivos corporativos.

Emprendimiento: Es el proceso que permite la gestión y seguimiento de los planes de negocio de los emprendedores. Como tal es un término que no cuenta con una definición de la RAE pero hace mención a la acción de emprender que se refiere a la puesta en marcha de un proyecto, proyecto que por lo general se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades con la mira puesta en alcanzar un objetivo.

Gestión empresarial: Se refiere a las estrategias administrativas y de control adoptadas por las directivas de las entidades con el ánimo de alcanzar sus objetivos organizacionales.

Gestión De Proyectos: de acuerdo con la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, *un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*, Project Management Institute, Inc (2008), la dirección de un proyecto es la sumatoria de todos los esfuerzos donde se apliquen

habilidades, herramientas, técnicas y conocimiento a las actividades de dicho proyecto en aras de cumplir con los objetivos o los requisitos del mismo y las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son: Administración del Alcance – Administración de Tiempos – Administración de Costos – Administración de Calidad – Administración de RR.HH. – Administración de Comunicaciones – Administración de Riesgos – Administración de Adquisiciones y Contrataciones – Administración de la Integración . El mayor reto para la gestión de proyectos es alcanzar el logro de los objetivos planteados al inicio del proyecto, lo cual incluye no solo el desarrollo de las actividades propuestas sino también la correcta utilización de los recursos como el presupuesto y el tiempo (en calidad de cumplimiento) según Cleland e Ireland (2006).

Planeación estratégica: Es un proceso, una secuencia de actividades a través de la cual la empresa define sus objetivos de largo, mediano y corto plazo; así como también define la estrategia que va a utilizar para conseguirlos, para lo que hace una asignación de recursos a cada actividad.

Administración de proyectos: Hace referencia a la técnica utilizada para alcanzar los objetivos de las organizaciones en un tiempo estimado, por medio de la aplicación de conocimientos, habilidades , herramientas y técnicas eficientes y efectivas que permite vincular los resultados de pequeños proyectos con los objetivos organizacionales generando mayor competitividad, ya que aumenta la productividad, mejora la eficacia , permite ejecutar un mayor control a los riesgos a los que se expone la organización y genera una reducción de costos y plazos o tiempos de entrega. La administración de proyectos se dividen 5 fases, la primera es el inicio, en donde se determina la viabilidad del proyecto por medio del análisis de riesgos, determinación de recursos necesarios y el alcance del proyecto; la segunda etapa es la de planeación, en donde se establece una ruta de trabajo optima que permita alcanzar los objetivos y se distribuyen o signan las responsabilidades de cada uno de los actores, tercera fase es donde se llevan a cabo las acciones necesarios para llevar a cabo el proyecto, es la etapa de ejecución, en el cuarto lugar está la fase de monitoreo y control, en donde el seguimiento continuo tiene un gran papel ya que permite la constante evolución y mejora de las acciones llevadas a cabo en la etapa de ejecución,

por último se encuentra la fase de cierre, en donde se evalúan los el nivel de satisfacción y del logro de los objetivos.

5.4.MARCO LEGAL

El Ministerio de educación Superior define a las instituciones de educación superior (IES) como las entidades que cuentan con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras de servicio público de la educación superior en el territorio colombiano y las clasifica según su carácter académico en: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

De acuerdo con el **artículo 57 de la Ley 30 de 1992**, las Universidades estatales deben organizarse como entes universitarios autónomos, pertenecen al régimen especial y están vinculadas al Ministerio de Educación Nacional en todo lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Las características de estos entes universitarios autónomos son: personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.

La Universidad del Valle como bien ha sido dicho anteriormente, es una entidad destinada a la prestación de servicios de educación superior en Colombia, cobijada bajo la figura de Universidad Pública. Sin embargo, mediante proceso de licitación y en cabeza del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración desarrolla el proyecto de interventoría de los planes de negocio del Fondo Emprender, con el contrato interadministrativo.

5.4.1. Código de comercio – Artículos 461 al 468

Define las sociedades de economía mixta como aquellas sociedades mercantiles que se constituyen mediante aportes estatales y de capital, están sujetas al derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario.

En su acto de constitución se deben señalar las disposiciones que para la participación del Estado contenga la disposición que autorice su creación, su carácter nacional, departamental o municipal, así como también, su vinculación a los distintos organismos administrativos.

Para efectos de lo anteriormente mencionado debe entenderse como aportes estatales aquellos que hace la Nación, las entidades territoriales o los organismos descentralizados de las mismas personas, es preciso mencionar que cuando el aporte es hecho por sociedades de economía mixta, se debe entender que hay aporte de capital público en el mismo porcentaje en que la sociedad aportante tiene, a su vez, capital público o estatal dentro de su capital social.

5.4.2. Ley 43 de 1990

Mediante esta ley se reglamenta la profesión del Contador Público y se dictan otras disposiciones sobre el ejercicio profesional.

Define la figura del contador público, enumera sus facultades y actividades a desempeñar, describe su relación con los usuarios de la información y los requisitos para ser acreditado y para desarrollar la profesión. En esta ley, se expone además el código de ética para los profesionales en contaduría pública, en donde se describen los principios básicos a ser tenidos en cuenta por los profesionales en el ejercicio profesional, adicionalmente habla de las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA).

5.4.3. Ley 1314 de 2009

Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia, su objetivo es la conformación de un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia de las normas ya mencionadas.

5.4.4. Ley 87 de 1993

Esta ley establece las normas para el ejercicio de Control Interno en las entidades y ramas del Poder Público. Define el Control Interno como *“el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar*

que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos,” (L. 87/93, art. 1º) establece sus objetivos, enuncia sus características y enumera sus elementos, además de dictar todas las disposiciones de Coordinación, Evaluación y Control de la gestión en las organizaciones del Estado.

5.4.5. Decreto 302 del 2015

Reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de las Normas de Aseguramiento de la Información (NAI) el cual contiene las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC), las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR), las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés), las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el código de ética para Contadores Públicos, además de que determina el marco regulatorio para las empresas del Grupo 1 y 2 según los decretos 2784 de 2012 y 3022 de 2013 y determina la obligatoriedad de Revisoría fiscal de acuerdo con lo contemplado en los artículos 208 y 209 del código de comercio.

5.4.6. NIA 200

Por medio de esta NIA se establecen los objetivos, naturaleza y el alcance de la auditoría de estados financieros según las NIA, en ella se detallan las responsabilidades del auditor independiente al realizar una auditoría bajo lineamientos de las NIA e incluye los aspectos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos de la auditoría teniendo como foco central el aumento de grado de confianza para los usuarios de la información.

5.4.7. NIA 230

Trata la responsabilidad del auditor con relación a la preparación de la documentación de auditoría correspondiente a una auditoría de estados financieros.

Define las características mínimas que deben tener los documentos preparados por el auditor, como un registro suficiente y adecuado de las bases para el informe de auditoría, evidencia de que la auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los

requerimientos legales y reglamentarios que le apliquen y, clasifica los papeles de trabajo de acuerdo a su uso o contenido.

5.4.8. NIA 315

En esta norma se enuncia la responsabilidad del auditor sobre la identificación y valoración de los riesgos de error material en los Estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, incluyendo en Control Interno de calidad, para lo cual se enumera los factores a tener en cuenta por parte del auditor para poder realizar dictámenes previos de la empresa. Así como también, indica cuales riesgos requieren consideraciones de auditoría especiales y determina el procedimiento para la revisión de la valoración del riesgo y las consideraciones específicas para entidades del sector público.

5.4.9. NIA 320 y NIA 450

La NIA 320 trata la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución del proceso de auditoría de estados financieros, en esta se determina que el grado de planeación de la auditoría variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, el grado de complejidad de la auditoría y el nivel de experiencia del auditor de acuerdo al conocimiento de la actividad realizada por la entidad y el conocimiento de la estructura empresarial como tal.

Por otro lado, la NIA 450 explica la forma en que se debe aplicar la importancia relativa para evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas en el proceso de evaluación del riesgo y en de los errores no corregidos en los estados financieros.

5.4.10. NIA 400

Por medio de ésta se proporcionan los lineamientos para la comprensión de los Sistemas de Contabilidad y de Control Interno sobre el riesgo de auditoría, describe los componentes del riesgo como: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección y realiza una amplia definición de cada uno, enfatizando en que el auditor debe realizar la comprensión antes mencionada para poder plantear y desarrollar la auditoría bajo un enfoque efectivo, para lo cual el auditor deberá usar su juicio profesional garantizando que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

5.4.11. NIA 500

La NIA 500 explica lo que constituye las evidencias de auditoría en una auditoría de estados financieros y la responsabilidad del auditor de diseñar y aplicar procedimientos de auditoría que le permitan obtener evidencia suficiente y adecuada para llegar a conclusiones razonables en las cuales basar su opinión, describe la información que se debe utilizar como evidencia de auditoría y los procedimientos de auditoría para la obtención de la misma.

5.4.12. Modelo Estándar de Control Interno MECI – Decreto 943 de 2014

Modelo aplicable al sector público colombiano en todos sus niveles y fundamenta su aplicación en el autocontrol, la autorregulación y la autogestión, basa sus principios en igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, responsabilidad y eficiencia.

5.4.13. Ley 1508 de 2012

En su artículo 33 esta ley establece que *“En los contratos para la ejecución de proyectos de asociación público privada la interventoría deberá contratarse con una persona independiente de la entidad contratante y el contratista”*. Además, imparte responsabilidades determinando que: *“Dichos interventores responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente, tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de interventoría, como por los hechos u omisiones que les sean imputables y causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales se hayan ejercido o ejerzan las funciones de interventoría”*.

5.4.14. Ley 1882 de 2018

Esta ley dentro de las responsabilidades del interventor incluye, además, la etapa de liquidación de los contratos, función que es incluida mediante el artículo 2 de la presente ley, además de las responsabilidades impuestas por la ley 1508 de 2012 se le atribuye al interventor la liquidación de los contratos *“Por su parte, los interventores, siempre y cuando los hechos u omisiones que causen daño a la entidad provengan del incumplimiento o responsabilidad directa, por parte del interventor”*.

5.4.15. Ley 1474 de 2011

En el marco de la ley 1474 de 2011, también conocida como Estatuto Anticorrupción, se amplía la labor de la interventoría, pues deja de ser técnica para convertirse en una labor, contable, administrativa y financiera, en su artículo 82 establece que el ejercicio de la interventoría además de sus responsabilidades civiles y penales, adquiere además responsabilidades fiscales y tributarias *“Por su parte, los interventores responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente, tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de interventoría, como por los hechos u omisiones que les sean imputables y causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de interventoría”*.

6. DIAGNÓSTICO

6.1.RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

6.1.1. Reseña Histórica de la Universidad Del Valle

En los años 40, el departamento del Valle del Cauca se fortaleció como una de las regiones más importantes del país, debido a que presentaba cierto nivel de desarrollo impulsado por su gran influencia agropecuaria y su eficiente infraestructura vial. Sin embargo, la mayoría de los habitantes del departamento no tenían ilustración académica y profesional, por cuanto su labor era en muchos casos estrictamente de procedimientos técnicos y manuales, lo que influía de manera negativa en el desarrollo industrial de la zona. El rápido crecimiento de la población y la poca preparación de ésta para el desarrollo de labores, facilitaron el decrecimiento de las asignaciones salariales y la apertura a nuevas asociaciones de capital extranjero de carácter industrial.

A pesar de esto, el panorama no era desfavorable para la región. Sin embargo, algunos dirigentes vallecaucanos empezaron a evidenciar la necesidad de implementar una infraestructura técnica, material y humana que permitiera la consecución del progreso en el

Valle del Cauca. En cabeza del líder político y entonces director de la institución educativa Antonio José Camacho, Tulio Ramírez argumentando que el Valle del Cauca estaba urgido de profesionales en agronomía, mecánica, electricidad, química y comercio, emprendió la marcha a formar lo que hoy es popularmente llamado Univalle.

Severo Reyes Gamboa, entonces secretario de Educación Pública presento ante la asamblea Departamental el 23 de mayo de 1945 el proyecto que sustentaba la creación de dicha universidad y El 11 de junio de 1945, la Asamblea, después de escuchar el informe de la comisión conformada por Libardo Lozano Guerrero y Nicolás Ramos Hidalgo, expidió la Ordenanza No.12 que creaba la Universidad Industrial del Valle del Cauca, la cual tendría como primer rector precisamente a Tulio Ramírez y quien inició labores administrativas con un presupuesto de \$46.680 para el funcionamiento de las primeras facultades que fueron Comercio, Agronomía, Enfermería y Química Industrial.

“Las matrículas se realizaron en el Salón de Sesiones de la Asamblea Departamental: diez y ocho alumnos de la Escuela de Comercio Superior y Administración de Negocios, que fue suprimida en 1950. Diez y nueve de la Escuela de Enfermería, en el Hospital Infantil Club Noel suprimida también en 1950 y reestablecida en 1952, y setenta y seis del Colegio Femenino de Segunda Enseñanza, separado de la Universidad en 1953, hoy Liceo Departamental Femenino. En la Facultad de Agronomía, la matrícula fue de cuarenta y siete alumnos que venían de la Escuela Superior de Agricultura Tropical. Esta última fue incorporada a la Universidad Nacional y trasladada a Palmira, en enero de 1946”

En 1954, se inicia la construcción de los edificios en el campus de San Fernando, para las Facultades de Medicina, Arquitectura y para la Escuela de Enfermería y mediante la Ordenanza N° 10 de 1954, se realiza el cambio del nombre Universidad Industrial del Valle del Cauca por el de Universidad del Valle, se estableció un Consejo Académico y uno Administrativo (éste estaba compuesto por representantes de diferentes sectores de la comunidad vallecaucana).

“En 1955 comenzaron los estudios de posgrado, cuando la Universidad abrió la Escuela de Graduados de Medicina, a la cual acudían en principio médicos graduados en otras universidades del país, que deseaban especializarse en alguna rama de la Medicina y el 4 de noviembre de 1957 el departamento del Valle del Cauca cede a la Universidad las

piscinas olímpicas, el Estadio Pascual Guerrero y el Gimnasio Evangelista Mora, donación ratificada por el Ministerio de Gobierno. Posteriormente, la Nación le adjudica una reserva de 300 Kms² en el sector de Bahía Málaga, para establecer un centro de Biología Marina y para hacer estudios forestales”.

La definición de los consejos que permitían que comunidad, estudiantes y profesores participaran del desarrollo del Valle del Cauca y la nueva mirada académica y profesional de sus ciudadanos hicieron que Univalle se convirtiera en la espina dorsal del desarrollo no solo del sector sino también del país que hoy es conocida por todos.

6.1.2. Constitución

Su constitución se realizó por ordenanza N° 12 de la asamblea del Valle del Cauca, el día 11 de junio de 1945 en la ciudad de Cali, con el nombre de Universidad Industrial del Valle del Cauca. Su fundador y primer rector fue el señor Tulio Ramírez. Y, mediante la Ordenanza N° 10 de 1954, se realizó la actualización de nombre por el de Universidad del Valle.

6.1.3. Aspectos generales y actualidad

La Universidad del Valle identificada con NIT 890.399.010-6, en la actualidad cuenta con nueve sedes por fuera de Cali que son Buga en la ciudad de Guadalajara de Buga, Norte del Cauca en Santander de Quilichao, Pacífico en Buenaventura, Palmira, Tuluá, Yumbo, Zarzal, Cartago y Caicedonia en los municipios a quienes deben su nombre, la Sede San Fernando en el barrio san Fernando y el campus Meléndez sede principal ubicada en la Calle 13 # 100-00 del barrio Meléndez en la ciudad de Cali, en la cual se encuentra la administración central y el mayor complejo deportivo y académico de la Universidad.

Está compuesta por siete facultades:

- Facultad de Artes Integradas
- Facultad de Ciencias Naturales y Exactas
- Facultad de Ciencias de la Administración

- Facultad de Salud
- Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
- Facultad de Humanidades
- Facultad de Ingenierías

Dos institutos:

- Instituto de Sicología
- Instituto de Educación y Pedagogía

Veintitrés escuelas:

- Escuela de Arquitectura
- Escuela de Bacteriología y Laboratorio clínico
- Escuela de Ciencias Básicas
- Escuela del Lenguaje
- Escuela de Comunicación Social
- Escuela de Enfermería
- Escuela de Estadística
- Escuela de Estudios Literarios
- Escuela de Ingeniería Civil y Geomática
- Escuela de Ingeniería de Alimentos
- Escuela de Ingeniería de Materiales
- Escuela de Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente
- Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación
- Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica
- Escuela de Ingeniería Industrial
- Escuela de Ingeniería Mecánica
- Escuela de Ingeniería Química
- Escuela de Medicina
- Escuela de Música
- Escuela de Odontología
- Escuela de Rehabilitación Humana

- Escuela de Salud Pública
- Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano

Cuatro vicerrectorías

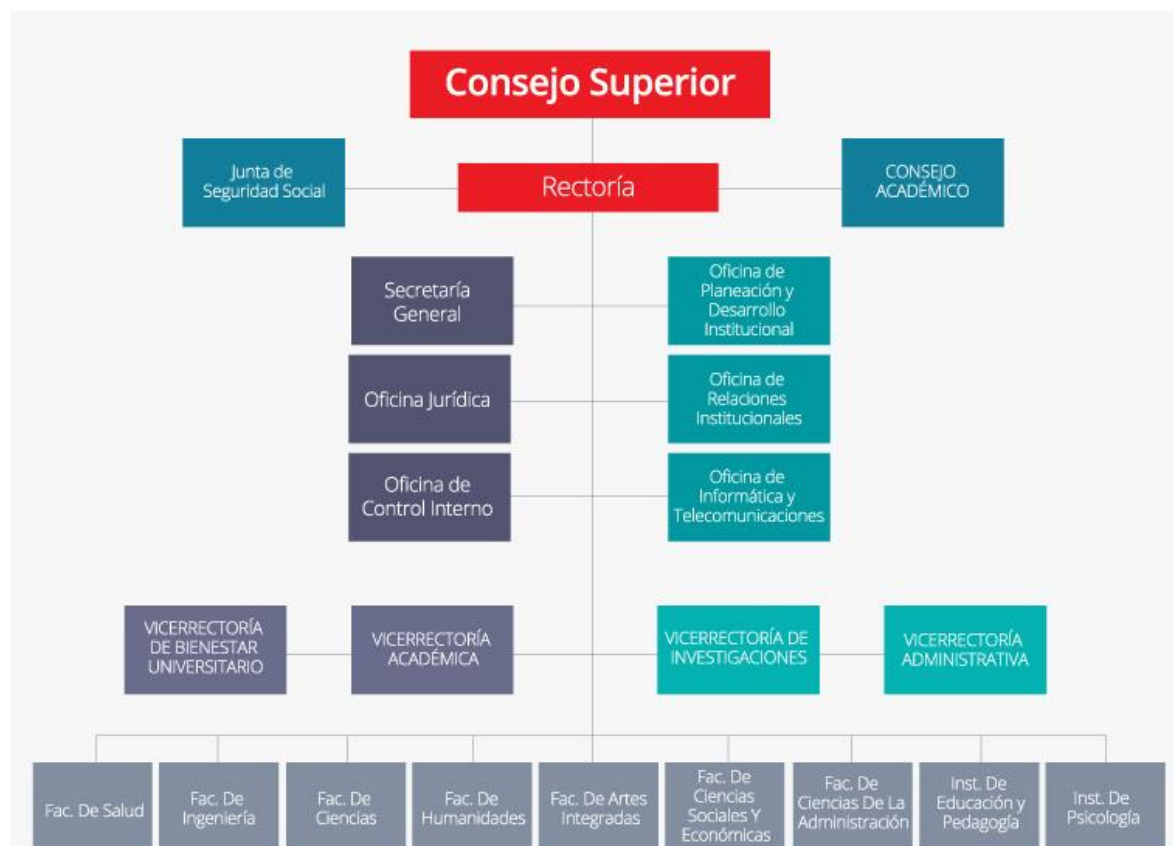
- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría Administrativa
- Vicerrectoría de Bienestar Universitario
- Vicerrectoría de Investigaciones

Y quince departamentos:

- Departamento de artes escénicas
- Departamento de Artes Visuales y Estética
- Departamento de Biología
- Departamento de Ciencias Sociales
- Departamento de Diseño
- Departamento de Dirección y Gestión Administrativa
- Departamento de Economía
- Departamento de Filosofía
- Departamento de Física
- Departamento de Geografía
- Departamento de Historia
- Departamento de Matemáticas
- Departamentos de Medicina Interna
- Departamento de Procesos, Información, Contabilidad y Finanzas
- Departamento de Química

6.1.4. Organigrama de la Universidad del Valle

Esta es la estructura organizacional actual de la Universidad de Valle, de acuerdo con el Acuerdo No 020 del Consejo Superior del 10 de febrero de 2003.



Fuente: Acuerdo No 020 del Consejo Superior del 10 de febrero de 2003

www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/organigrama

6.1.5. Responsabilidades legales, fiscales y organismos de Control de la Universidad del Valle

La Universidad del valle es una institución de educación superior, autónoma, del régimen especial, de orden estatal y con personería jurídica que le otorga autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, cuya estructura orgánica se configura en el artículo 13 del acuerdo No. 004-96 C.S, sus principales referentes legales son la Constitución Política de Colombia y la ley 30 de 1992; por su

carácter de entidad de educativa de carácter público, debe cumplir a la su vez con las leyes, normas y disposiciones que le permitan satisfacer estándares y exigencias de los entes de control tanto internos como externos. En este orden de ideas, cumpliendo con lo establecido por la Constitución Política de Colombia en su artículo 209 y las leyes 87 de 1993 y 489 de 1998 la Universidad estableció un sistema de control interno, bajo el cual se adoptan los componentes de auto control, control independiente y control disciplinario.

Así también, existen controles externos que permiten verificar la idoneidad de las funciones y procesos que realiza la entidad, dichos controles están a cargo de entidades como la Contraloría General de la Republica, la Contraloría Departamental del Valle, la Contaduría General de la Nación, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Procuraduría General de la Nación, que son entidades de carácter nacional y municipal encargadas de ejercer control fiscal, contable y administrativo.

Cuando se habla de responsabilidades tributarias se debe tener en cuenta que la Universidad del Valle como entidad de Gobierno, cuya constitución formal se realiza mediante el registro ante entidades de control fiscal en Colombia posee un RUT en donde se establecen todas las responsabilidades tributarias formales que tiene a su cargo, las cuales son asignadas conforme al tipo de contribuyente y a la actividad realizada.

La imagen presentada a continuación, contiene el fragmento del Registro Único Tributario -RUT- de la entidad que permite vislumbrar las responsabilidades legales y tributarias que debe cumplir.

Responsabilidades tributarias de UNIVALLE.

Responsabilidades, Calidades y Atributos																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
53. Código:	7	8	1	0	6	1	6	1	4	4	2							
07- Retención en la fuente a título de renta																		
08- Retención timbre nacional																		
10- Usuario aduanero																		
06- Ingresos y patrimonio.																		
16- Obligación facturar por ingresos bienes y/o servicios																		
14- Informante de exogena																		
42- Obligado a llevar contabilidad																		

Fuente: Información documental de Univalle.

6.1.6. Reseña histórica del Instituto de prospectiva. Innovación y Gestión del Conocimiento.

Como se mencionó previamente, el objeto de estudio del presente trabajo de grado es el proyecto que se lleva a cabo mediante el contrato interadministrativo número y por el cual se realiza la interventoría de los planes de negocios del Fondo Emprender, este proyecto hace parte de la función misional de extensión de la Universidad del Valle y está en cabeza del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Desde 1988 la Universidad del Valle, empieza a participar y liderar trabajos de prospectiva a nivel nacional, en cabeza de la facultad de Ciencias de la Administración y para el año 2002 realiza el desarrollo del Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica Industrial (PNPC), bajo el cobijo de Colciencias y con el copatrocinio de la Corporación Andina de Fomento y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo durante la primer etapa que se llevó a cabo entre los años 2003 y 2004 y por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) durante la segunda parte llevada a cabo entre los años 2005 y 2007.

La iniciativa de Colciencias de que él se convirtiera en una entidad independiente que brindara servicios al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCtel),

es acogida por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y así nace formalmente el Instituto de prospectiva. Innovación y Gestión del Conocimiento el 3 de abril de 2009 en la ciudad de Cali, fundado por Prospectiva fundado por el profesor y Vicerrector de Investigaciones Javier Medina Vásquez PhD.

En cabeza de su fundador y con el apoyo y fortalecimiento de los profesores Leonardo Solarte Pazos PhD y Edgar Varela Barrios PhD (actual rector de la Universidad del Valle), se definieron tres líneas de investigación como parte de la agenda académica del Instituto. La primera línea de investigación es la ***“Prospectiva e Inteligencia competitiva”***; *la cual representa el proceso de toma de decisiones a futuro para construir estrategias de planificación a largo plazo, en diversos escenarios. Su área de trabajo incluye sinergias entre la ciencia, la tecnología e innovación; el territorio; el desarrollo industrial; la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva.*

La segunda línea es la ***“Gerencia de Organizaciones basadas en Conocimiento”***, *que se crea con el propósito de potenciar la producción de ideas adquiridas de forma avanzada; desde la producción de programas de frontera y alto impacto, hasta los diversos instrumentos gerenciales que garantizan la sostenibilidad y mejoramiento del desempeño. Las Universidades del Valle, Pacífico y la del Tolima hacen parte de los 12 beneficiarios de esta temática, en los últimos cinco años desde su formalización.*

Y finalmente, se encuentra ***“Gestión y Políticas Públicas para el desarrollo local, la innovación y la competitividad internacional”*** creada para mejorar la comprensión y toma de decisiones en procesos sociales, económicos y políticos; a través de la participación ciudadana. La temática ha llevado a cabo alrededor de 40 proyectos, de los cuales ha sobresalido la función del Instituto como actor de desarrollo regional y local, al asesorar entidades como la Alcaldía de Santiago de Cali, la Fundación para la Orientación Familiar FUNOF, la Alcaldía de Palmira y Yumbo, la Gobernación del Valle del Cauca, Corporación Autónoma Regional de Occidente- CVC y la Escuela Superior de Administración Pública.

6.1.6.1. Aspectos generales y actualidad

A la fecha, el Instituto de Prospectiva lleva a cabo su tercer ciclo (2015-2019) denominado “Fase de Consolidación y Maduración” según la planeación de evolución realizada en el año 2012.

“Este tercer ciclo está caracterizado por dos grandes hitos. El primero, corresponde a su consolidación como referente en el campo de la prospectiva, se puede considerar un periodo de arranque y de aprendizaje institucional en cual se enfatiza la formación de investigadores en prospectiva, innovación y vigilancia tecnológica. Y, el segundo se inicia con la administración del profesor Edgar Varela y se acompañó de un mayor fortalecimiento institucional. Este fortalecimiento permitió al Instituto lograr ganar reconocimiento regional y nacional en el campo de las políticas públicas y se fortalecen sus relaciones de cercanía con el sector público. Igualmente, se logran interesantes fusiones entre la prospectiva y la política pública, como lo fueron los ejercicios de Valle 2032 y Cali 2036, entre otros”.

Desde el año 2016, el Instituto ha trabajado con la mira puesta en cuatro objetivos fundamentales:

- **Fortalecimiento administrativo y financiero:** Para el cual se ha llevado a cabo toda la estandarización de funciones y cargos, el mejoramiento del software administrativo y contable, y la puesta en marcha de procesos de licitación y concursos para acceder a recursos de carácter público y privado.
- **Posicionamiento del Instituto a nivel Interno y Externo:** El Instituto ha venido trabajando en el fortalecimiento de los lazos existentes con instituciones cooperadoras y en el acercamiento con nuevas comunidades nacionales y extranjeras mediante el tejido de nuevas redes latinoamericanas de Investigación y Gestión Pública.
- **Mejoramiento de la Gerencia de Proyectos:** Para esto se lleva a cabo la estructuración de procesos, protocolos, metodologías y capacitaciones a los equipos de trabajo para poder desarrollar más proyectos aumentando el volumen y eficiencia de éstos, y se está realizando el diseño de una Oficina de Proyectos

(PMO) y de un sistema de seguimiento a las actividades de los mismos; además del montaje de un sistema virtual de memoria y aprendizaje institucional.

- **Fortalecimiento de la Investigación:** El Instituto ha reforzado el proyecto editorial mediante la publicación de textos y ha dado aportes decisivos para la construcción la Maestría en Gerencia de Proyectos, conjuntamente con la Facultad de Ingeniería.

7. CICLO DE INTERVENTORIA EN EL MARCO DEL PROYECTO DE LOS PLANES DE NEGOCIO PARA EL FONDO EMPRENDER

El ciclo de interventoría para efectos del Proyecto de los planes de negocio para el fondo emprender, nace cuando FONADE asigna un nuevo plan al equipo del proyecto. Una vez asignado el plan de negocios, el proyecto cuenta con quince (15) días hábiles para realizar la primera visita al Emprendedor.

En este lapso de tiempo, la coordinación del proyecto se encarga de realizar la asignación del plan de negocio a un interventor, teniendo en cuenta que la disponibilidad máxima por interventor es de 20 planes de negocio. Una vez realizada la asignación, esta es notificada tanto al interventor como a FONADE para seguimiento de casos y permisos en plataforma.

Es el interventor quien se encarga de realizar las visitas al emprendedor, antes de realizar la primera visita se solicita al empresario contar con una documentación esencial para agilizar el proceso de la visita:

- Rut.
- Contrato de cooperación.
- Cámara de comercio.
- Dirección actualizada.
- Constancia de permanencia.
- Anexo de garantías mobiliarias.

Y, al regresar de la visita, el interventor debe suministrar a administración la documentación antes mencionada y adicionar la siguiente:

- Acta de Inicio.
- Agenda.
- Cumplido de comisión (viáticos).
- Plan operativo.
- Registro fotográfico (mínimo 3 fotografías del plan de negocio tomadas por el interventor).

El Emprendedor puede empezar a ejecutar los recursos una vez cumple con la entrega al Interventor de la documentación para viabilidad, que es:

- Contrato de arrendamiento.
- Aval técnico del Sena.
- Uso de suelos.
- Certificado de tradición no mayor a 30 días.

Cada mes, a más tardar el día 5 del mes los interventores deben enviar un informe de los activos prendables a la encargada de prendas, quien los revisa versus plataforma y entrega un consolidado de los activos prendables a cada interventor, esto con el ánimo de conocer cuales activos cumplen con la condición de garantía real, y cada dos (2) meses el Interventor debe presentar los informes bimestrales con toda la información que el Emprendedor sube a la plataforma de FONADE.

Entre los meses tres (3) y cuatro (4), el Interventor realiza la segunda visita al Emprendedor, el cual recopila prácticamente la misma información de la visita número uno (agenda, cumplimiento de comisión, actualización de dirección, constancia de permanencia y registro fotográfico).

Entre los meses ocho (8) y nueve (9) se realiza la tercera visita y la visita final se realiza hasta 30 días después de finalizado el año de interventoría o lo que se conoce como mes trece (13).

Cada visita toma entre seis (6) y ocho (8) horas porque los interventores se presentan con las actas adelantadas, su experticia les ayuda a administrar mejor el tiempo y no ocuparse solo de gestiones documentales al entrevistarse con el Emprendedor.

El trabajo de todo el año de interventoría realizado por los Interventores y con el apoyo de las demás áreas del Proyecto, se traduce en el criterio de condonación o no condonación de los recursos que el Fondo Emprender ha puesto a disposición de los Emprendedores. Para que los recursos sean condonados, es decir, que no se deban devolver en calidad de pago, se debe cumplir con una serie de requisitos de empleabilidad, ejecución presupuestal, producción y ventas, indicadores de mercadeo al 100%, contrapartida al 100% y retribución del 1,4% de los recursos aprobados, estos requisitos son representados en una medida porcentual de acuerdo a los compromisos que establece el Emprendedor con el Fondo Emprender antes de que el Plan de negocio sea entregado a los Interventores de Univalle para Interventoría, motivo por el cual, no se realiza una discriminación puntual de cada rubro.

8. ANALISIS DOFA DEL PROYECTO

Es preciso identificar el panorama interno del proyecto y las incidencias que representan los factores externos dentro del libre desarrollo de las actividades, por esto se hace necesaria la realización de una matriz DOFA, que es una herramienta analítica que permite examinar las Debilidades y Fortalezas (Internas) y las Amenazas y Oportunidades (externas).

La importancia de la matriz DOFA radica en que ésta representa el análisis de la interacción de las características particulares del proyecto con el entorno, poniendo a disposición el panorama actual y las probables opciones de mejora.

Debilidades u oportunidades de mejora: Son de carácter interno y representan los factores que significan una desventaja o posible desventaja frente a la competencia o frente al desarrollo mismo de las actividades del proyecto.

Fortalezas: Son de tipo interno y representan las capacidades, habilidades o recursos con que cuenta el proyecto y que se traducen en una posición privilegiada con respecto a la competencia o para el desarrollo del proyecto.

Amenazas: Son situaciones externas que pueden llegar a representar una inferencia negativa en el desarrollo del proyecto o de alguna de sus actividades.

Oportunidades: Son factores externos de naturaleza positiva, que resultan favorables permitiendo obtener ventajas competitivas del entorno.

Tabla 1 . Análisis DOFA general del Proyecto De Interventoría De Los Planes De Negocio Para El Fondo Emprender – Contrato Interadministrativo.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Deficiencia en la identificación de las estrategias de comunicación por parte de algunos interventores. • Falta de documentar los manuales de procedimiento. • Falta de documentación de las políticas administrativas del proyecto. • Retraso en la legalización de los informes consolidados. • Dificultad en el seguimiento de los planes de negocio. • Deficiencia de procesos que garanticen el seguimiento a la calidad de la información entregada por los interventores. • Sistema de Información “plataforma” deficiente.	• Apertura de nuevos planes de negocio que fortalecen las regiones. • Fortalecimiento de las relaciones con FONADE y el SENA en la ejecución y seguimiento de los proyectos. • El proyecto se encuentra respaldado instituciones de renombre como la Universidad del Valle y el esquema de trabajo del Fondo Emprender. • Contratar personal para el desarrollo de las labores de Control Interno amplio y permanente. • Contratar personal administrativo o adicionar monitores que realicen la documentación de los manuales de procedimiento para cada cargo y las políticas del proyecto.

FORTALEZAS	AMENAZAS
En el área administrativa • Equipo de trabajo altamente calificado. • Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las labores administrativas. • Organización estructurada y clara • Buena comunicación • Objetivos claros y medibles En el área de Finanzas • Buen apalancamiento financiero. • Control presupuestal adecuada • Nivel suficiente de capital para la financiación de los requerimientos del proyecto. • Personal cualificado para la dirección del control presupuestal. En el área de Recursos Humanos • Capacidad de liderazgo y dirección • Trabajo en equipo • Buen canal de comunicación entre el emprendedor y los interventores y entre éstos y la administración del proyecto. • Asesoría adecuada sobre los planes de negocio por cuenta de los profesores de la Universidad del Valle. • Programa adecuado de capacitación a través del diplomado de proyectos de Interventoría.	• Alta competencia por parte de algunas Universidades. • El conflicto armado entorpece el libre desempeño de las actividades de los interventores en ciertas áreas del país. • Cambio de política para el apoyo del emprendimiento empresarial en Colombia. • Legislación y normativa regulatoria cambiante. • Falta de capacitación de los emprendedores en creación de empresas y del derecho empresarial.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

9. RECONOCIMIENTO GENERAL DE LAS AREAS

El proyecto de Interventoría de los Planes de Negocio para el Fondo Emprender – Contrato Interadministrativo no es una empresa, pero se encuentra constituido bajo una estructura muy similar a la de estas organizaciones. Las siguientes son las áreas funcionales que comprenden el Proyecto:

9.1. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Está comprendida por los coordinadores del proyecto en cabeza del Director y con el apoyo del asesor jurídico y el coordinador de interventores, tal y como lo indica su nombre, los encargados coordinan cada situación importante para el proyecto y toman las decisiones que resulten más favorables para todo el equipo, también se encargan de mediar la información entre FONADE y los Interventores, además de realizar las asesorías que requieran los Interventores para la ejecución de las interventorías a los planes de negocio.

9.2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Está conformada por el equipo de trabajo que se encarga de todo el soporte de tipo financiero como el control presupuestal de costos y gastos, manejo de cajas menores, la recepción de cuentas de cobro, gestión de “viáticos”, actividades secretariales y de apoyo tanto a los coordinadores como a los interventores.

9.3. ADMINISTRACIÓN INFORMES

Esta área se encarga de la recepción y revisión de informes a los interventores, su importancia radica en el control dual que se realiza a la información que se entrega a FONADE cumpliendo así de una manera indirecta con algunas características de Control Interno y Calidad de la información.

9.4. COORDINACIÓN DE PRENDAS

Los coordinadores de prendas se encargan de la recepción y revisión de informes sobre los bienes prendables que son elaborados por los interventores, además de realizar control

de confrontación de la información suministrada en los informes y la alimentada en la plataforma de FONADE.

9.5. INTERVENTORÍA

Es el foco del proyecto, esta área se encuentra conformado por el equipo de Interventores quienes obtienen toda la información de los emprendedores para la elaboración de los informes objeto del contrato con FONADE.

Los interventores se encargan de establecer la relación persona-persona con los emprendedores mediante visitas programadas o a través de la información que ambas partes (Emprendedores e Interventores) consignan en la plataforma suministrada por FONADE para establecer comunicación y es el criterio y el trabajo del interventor básicamente el aspecto más importante de todo el desarrollo del proyecto, pues de ello depende la conclusión de catalogar a un plan de negocio como condonable o no, lo que significa que el empresario deberá devolver o no los recursos al Fondo Emprender.

10. DOFA DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL PROYECTO

Es necesario intentar establecer un análisis por áreas que permita establecer los puntos clave que juegan a favor o como oportunidad de mejora, tanto de manera interna como externa en cada una de ellas, debido a que no basta con realizar un análisis DOFA general sino que también es importante analizar las áreas permitiendo así una profundización y un diagnóstico más acertado.

10.1. DOFA ÁREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

El análisis o matriz DOFA del Área de Coordinación Administrativa es de las más importantes debido a que es precisamente en esta área donde se toman las decisiones más relevantes para el proyecto.

Tabla 2. Análisis DOFA Área Coordinación Administrativa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Se realizan actividades operativas o de otras áreas como el desarrollo de personal, procesos de contratación y trámites para la cancelación de contratos debido a la ausencia de estas áreas formalmente. • Constante incremento de labores lideradas por los coordinadores del proyecto. • No se cuenta con instalaciones locativas adecuadas que sirvan como oficina para los coordinadores.	• Contratación de personal de gestión humana o desarrollo de personal para desarrollar actividades de administración del recurso humano. • Segregación de funciones. • Posibilidad de capacitar personal administrativo o monitores para apoyar a los coordinadores en el desarrollo de algunas labores de tipo operativo. • Ampliación de las locaciones.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Amplio conocimiento del funcionamiento de los planes de negocio, su administración e interventorías. • Excelente relación con FONADE. • Buena comunicación con el equipo de trabajo interno.	• Incumplimiento de las obligaciones contractuales tanto de los interventores como de los administradores del fondo emprender.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

10.2. DOFA ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La importancia del análisis o matriz DOFA del Área de Administración Financiera radica en que en esta área se realiza la mayor proporción de actividades de apoyo logístico, de control de costos y gastos y distribución de recursos necesarios para desarrollar las actividades del proyecto de forma oportuna, por tanto es necesario analizar el estado de la situación financiera tanto a nivel interno como externo.

Tabla 3. Análisis DOFA Área Administración Financiera

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Se realizan manejos en efectivo al hacer cobros de cheques para realizar reembolsos a los Interventores. • La administradora financiera realiza actividades de tipo operativo que podían ser delegables. • El área no tiene manuales de procedimientos documentados.	• Determinar un proceso formal y controlado para el manejo de reembolso de dinero a los Interventores sin incurrir en cobros en efectivo. • Contratación de personal de apoyo a la administradora financiera o incrementar el número de monitores. • Levantamiento de actividades y manuales de funcionamiento.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Todo el personal del área conoce sus actividades a cabalidad, además las realiza de manera eficiente. • Excelente comunicación con el equipo interno, lo que facilita el desempeño de las actividades por parte de los colaboradores.	• Administración financiera depende de los recursos que son entregados por el Instituto de prospectiva, los cuales no siempre son desembolsados a tiempo poniendo en riesgo el desarrollo de las actividades de todo el equipo.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

10.3. DOFA ÁREA ADMINISTRACIÓN INFORMES

La importancia del análisis o matriz DOFA del Área de Administración Informes radica en que se encarga de la revisión de los informes que serán entregados por los Interventores a FONADE, llevando a cabo la única actividad de Control Interno directo presente en el proyecto.

Tabla 4. Análisis DOFA Área Administración Informes

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Tecnología deficiente para la administración y seguimiento de los planes de negocios. • Reembolso oportuno de la bolsa de gastos por concepto servicios (Viáticos) y transporte. • Las deficiencias en la comunicación entre el equipo de Informes ocasionan la doble revisión de documentos. • Cuellos de botella en la revisión de informes que son entregados en fechas límites por los interventores. • Se carece de expertos permanentes para resolver dudas en temas especializados.	• Contratar personal de apoyo o suministrar monitores que estén capacitados para contribuir con la revisión de informes en las fechas en que más informes se presenten.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Personal altamente capacitado para realizar sus labores. • Apoyo constante de la Coordinación administrativa ante eventuales inquietudes.	• Administración de informes depende absolutamente de la información que es entregada por los interventores y el incumplimiento de fechas que presentan estos, acarrea retrasos y picos de botella en las revisiones.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

10.4. DOFA Área Interventoría:

Como bien ya fue mencionado, los Interventores son el pilar del proyecto, pues son ellos los que mantienen la comunicación constante con el emprendedor. La importancia de realizar un análisis DOFA a esta área radica precisamente en que es necesario conocer el área funcional más extensa del proyecto para poder conseguir mejorar los procesos que se realizan en ella.

Tabla 5. Análisis DOFA Área Interventoría

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Los interventores trabajan con elementos de su propiedad (Computadores, Celulares). • Los interventores realizan viajes con sus recursos y estos les son reembolsados posteriormente. • Frecuentemente se presentan incumplimientos en las entregas de los informes. • Modalidad de contratación.	• Adquisición o tercerización de equipo de computación y comunicación para poder a disposición de los interventores, evitando así posibles pérdidas de información. • Reevaluación de las fechas de entrega de informes. • Replanteamiento de los criterios para la asignación de planes de negocio a los interventores.
FORTALEZAS	AMENAZAS
•	•

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

10.5. DOFA Coordinación de Prendas.

La matriz DOFA del Área de coordinación de prendas, es de suma importancia debido a que en esta área se llevan a cabo los procesos de validación de los informes que son emitidos por los Interventores con la información proporcionada por los emprendedores de cada plan de negocio, estos informes contienen el detalle de los bienes que pueden servir como garantía para los recursos entregados por el Fondo Emprender con que el empresario está llevando a cabo su proyecto de negocio.

Una mirada más a fondo de lo que representa el área de coordinación de prendas, permite observar que en ella se llevan a cabo actividades de Control Interno pues mediante el chequeo doble de la información (Interventor líder – Coordinador de Prendas), el equipo de Interventoría trabaja en la reducción de los riesgos por error, omisión o fraude en un aspecto tan importante como lo son los bienes de garantía real.

DEPARTAMENTOS INTERVENIDOS POR UNIVALLE	No. Municipios	No. Empresas Planes de Negocios
1. VALLE	26	180
2. CAUCA	18	94
3. NARIÑO	21	94
4. HUILA	29	122
5. TOLIMA	22	77
6. CAQUETÁ	18	129
7. PUTUMAYO	11	55

Fuente: Solano (2018)

Tabla 6. Análisis DOFA Área Administración Financiera

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• El área está compuesta por un solo integrante y no se cuenta con personal de apoyo o plan detallado a seguir frente a una contingencia. • No se realizan inventarios esporádicos donde se pueda validar de manera física la existencia de los bienes prendables.	• Posibilidad de ampliar el área, revisando la capacidad para contratar personal de apoyo para la coordinación. • Establecer procedimientos para la validación de la existencia y el estado de los bienes prendables en físico
FORTALEZAS	AMENAZAS
• La coordinación de prendas utiliza como principal recurso de trabajo la información alimentada por empresarios e interventores en la plataforma de FONADE y esta herramienta ha sido desarrollada de manera adecuada para que todos los actores del proceso de prendas puedan alimentar su información de manera precisa.	• La plataforma de FONADE próximamente atravesara procesos de remodelación, lo que significa un periodo de capacitación para los interventores y posibles retrasos o inexactitudes en la entrega de la información a la coordinación de prendas

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la información suministrada por la administración del Proyecto.

11. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Como se mencionó anteriormente para obtener información nos basamos en el método de la observación y la aplicación de cuestionarios que permitan documentar dichas observaciones, en este orden de ideas, se proponen cuatro cuestionarios (cuestionario de informes generales, cuestionario de subproceso, cuestionario de insumos y proveedores y cuestionario específico de área) con el fin de recolectar información acerca del estado actual de sistema de control interno en el marco del proyecto interadministrativo número, los cuestionarios propuestos fueron previamente aprobados por la dirección para llevar a cabo el adecuado proceso para la implementación y ejecución de los mismos.

Para la interpretación y análisis de los datos arrojados por los cuestionarios, se debe tener en cuenta que los cuestionarios de Control Interno están conformados por tres tipos de cuestionarios: Generalidades que se refiere a aspectos comunes de la empresa, registro y Control que abarcan el tema puntual del desarrollo de labores de cada colaborador y autorizaciones donde se realizan preguntas que tienen que ver con la jerarquía y las atribuciones para autorizar determinados aspectos, Rengifo (2009, p. 215).

Rengifo (2009), además detalla la siguiente escala de ponderación para poder realizar el análisis de los resultados:

Tabla 7. Escala de ponderación

Escala de ponderación	Interpretación
0	No existe.
1	Existe sin documentación
2	Documentado sin revisión y no socializado.
3	Documentado, revisado, en proceso de actualización y socialización.
4	Documentado, revisado, actualizado y socializado.

Fuente: Rengifo (2009, p. 215)

La escala de ponderación indica el Rango de nivel de Control vs Riesgo es el siguiente:

Tabla 8. Índice de control

Menores que 52% Ausencia de controles.	0	Riesgo Alto
Entre 53% y 64% Niveles de controles deficientes	1	Riesgo Medio Alto
Entre 65% y 85% Nivel de control regular.	2	Riesgo Medio
Entre 86% y 95% Nivel de control satisfactorio.	3	Riesgo Medio Bajo
Mayor a 96% Desempeño Excelente y Calidad de Control Asegurado	4	Riesgo Bajo

Fuente: Rengifo (2009, p.219)

11.1. Área de Coordinación Administrativa

Tabla 9. Aplicación Cuestionarios Coordinación Administrativa

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	
ADMINISTRACION - COORDINADORES	
Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo	
Área: Coordinación administrativa	Fecha de encuesta: Junio 20 2018
Nombre del entrevistado: Xiomara Rivadeneira	
Cargo: Coordinador General	Versión: 001
Encuestado por: Diana Carolina Zapata	
Formato elaborado por: Lizbeth Ocampo Hernández y Diana Carolina Zapata	

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			1	Existen los términos de referencia, pero no contamos con un procedimiento del cargo debidamente documentado.
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			1	Cada persona conoce sus funciones pero no tenemos manual escrito de funciones.
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?		X		1	Conozco mis funciones pero no cuento con los documentos que lo soporten a excepción del contrato.
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			1	Me realizaron capacitación verbal. No obstante, se recibe acompañamiento permanente del Supervisor.
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?		X		0	No tengo conocimiento de su existencia.
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		0	No existen las políticas internas o no tengo conocimiento de su existencia.
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		0	No me han realizado ningún tipo de evaluación de desempeño.
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			4	La mayoría de las capacitaciones están orientadas al interventor pero todos contamos con el apoyo de los coordinadores del proyecto (profesores Omar Solano y Hernán Vanegas) además de personal de FONADE para cualquier capacitación que se requiera.
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			1	El director del proyecto cumple las funciones de personal pero no contamos con un área de RRHH como tal.
Subtotal				9	

Registro y control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Recibe usted directrices para el desarrollo de sus actividades?	X			1	Muchas de las directrices son dadas telefónicamente y por escrito.
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			4	Ninguna de las directrices impartidas por la dirección va en contra vía de otra.
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			1	Conozco a cabalidad mis funciones, pero no tengo documentación de un manual a seguir. Las funciones están en el contrato.
¿Realiza actividades que estén por fuera de las funciones de su cargo?	X			1	Somos un equipo pequeño y todos nos apoyamos en diferentes funciones.
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		0	No tenemos instructivos documentados para los cargos.
¿Maneja usted dineros en efectivo o le son consignados a sus cuentas personales? Por favor aclare en los comentarios a que corresponden los dineros		X		4	No me son entregados ningún tipo de dineros.
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos?	X			4	Si, el primer miércoles de cada mes se realiza el comité de revisión de las actividades del proyecto y del seguimiento a los planes de negocios.
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			4	Los comités tienen un orden del día y se desarrollan tomando como base el acta del comité inmediatamente anterior.
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			4	El director del proyecto.
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			1	La información de cada proyecto debe ser conocida por los coordinadores, el personal de revisión de informes y el interventor a cargo.
Subtotal				24	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para el manejo de los dineros de la administración del proyecto?		X		0	No se si no existen o si lo desconozco.
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para efectuar pagos?		X		0	El instituto es quien maneja los recursos del proyecto
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?	X			1	La persona encargada de las autorizaciones más importantes es el director.
Si su respuesta fue positiva, ¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			1	Como la función de autorizaciones no está documentada en un manual de procedimiento, no siempre se requiere que se apruebe mediante firma.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			1	Cada quien identifica su nivel de responsabilidad en la escala jerárquica pero no existe un organigrama documentado
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	X			1	Sí, no todas las personas del proyecto pueden acceder a la información de los planes de negocio.
Subtotal				4	

Tabla 10. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Coordinación Administrativa

Total, preguntas realizadas	25
Máxima calificación posible	100
Total, Calificación	37
Ponderación	37%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0 (ver tabla 7. Escala de ponderación)

11.2. Área de Administración Financiera

Tabla 11. Aplicación Cuestionario Administración financiera (Tipo1)

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
ADMINISTRACION - FINANCIERA		
Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo		
Área: Administración financiera	Fecha de encuesta:	29-may-18
Nombre del entrevistado: Lised Marcela Melo Oviedo		
Cargo: Coordinadora administrativa y financiera	Versión:	001
Encuestado por: Diana Zapata		
Formato elaborado por: Lizbeth Ocampo y Diana Zapata		

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			3	Existe pero no está documentado
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?		X		1	No existen manuales
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?		X		1	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			2	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?		X		0	No existen políticas
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		0	No existen políticas
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		2	No hay evaluaciones constantes, solamente en el ingreso.
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?		X			Solo se realiza retroalimentación en el comité
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			3	El Proyecto no tiene, pero la Universidad del Valle tiene servicio de salud psicológico.
Subtotal				12	

Registro y control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?		X		1	Solo Excel.
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			4	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			4	
¿Realiza actividades que estén por fuera de las funciones de su cargo?	X			2	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		0	
¿Maneja usted dineros en efectivo o le son consignados a sus cuentas personales? Por favor aclare en los comentarios a que corresponden los dineros	X			4	Manejo de caja menor por \$200.000 y su destino principal es el transporte de la persona de las diligencias propias de FONADE.
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos?	X			4	De manera mensual.
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			5	Existen fechas establecidas (todos los jueves de la segunda semana del mes), se maneja agenda.
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			4	Omar Javier Solano.
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			4	Omar Javier Solano.
Subtotal				32	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para el manejo de los dineros de la administración del proyecto?	X			4	El presupuesto es manejado por el Instituto.
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para efectuar pagos?	X			4	El presupuesto es manejado por el Instituto.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?	X			4	El Instituto
si su respuesta fue positiva, ¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			4	Aprobado por el Profesor Omar y Leonel Solarte (Director del instituto)
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			4	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	X				La coordinación general.
Subtotal				20	

Tabla 12. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Administración Financiera

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	64
Ponderación	59%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0 (ver tabla 7. Escala de ponderación)

Tabla 13. Aplicación de Cuestionarios Administración Financiera (Tipo 2)

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRACION – FINANCIERA	
Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo	
Área: Administración financiera	Fecha de encuesta: Junio 20 2018
Nombre del entrevistado: Yenny Peñaloza Monsalve	
Cargo: Auxiliar Operativa	Versión:
Encuestado por: Diana Carolina Zapata	001
Formato elaborado por: Lizbeth Ocampo y Diana Zapata	

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?		X		0	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?		X		0	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?		X		0	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			1	Fui capacitada verbalmente.
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			1	No existen políticas documentadas, más bien directrices claras que hemos adoptado como políticas.
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?	X			1	Sí, pero no tengo documentos que las indiquen.
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		0	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			3	Diplomado
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			1	Considero que la Coordinadora Administrativa y Financiera Lised Melo, cumple con estas funciones.
Subtotal				7	

Registro y control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?		X		0	Solo Excel y la plataforma de Fondo Emprender para realizar consultas.
¿Las directrices que recibe, son coherentes?	X			2	Sí, pero son verbales.
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			1	Si, aunque por ser de carácter asistencial, mis actividades pueden variar bastante.
¿Realiza actividades que estén por fuera de las funciones de su cargo?		X		4	Mi función como auxiliar es el apoyo de cualquier proceso que sea requerido.
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		0	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			4	Soy asistencial.
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de informes de avance?		X		0	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esa fecha en más de 3 ocasiones por proyecto?			X	0	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos?	X			4	Si, una vez al mes.
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			4	Sí.
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			1	Sí, pero no está documentado en un instructivo.
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			1	Sí, no hago parte de los autorizados.
Subtotal				21	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para el manejo de los dineros de la administración del proyecto?		X		0	Tengo conocimiento que los recursos del proyecto son administrados por el Instituto y cajas menores y viáticos por la Coordinación Administrativa y Financiera, pero no hay documentación al respecto.
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas autorizadas para efectuar pagos?	X			1	No se encuentran documentados aun
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?	X			1	Si aunque sin documentar.
Si su respuesta fue positiva, ¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			1	No en todas las ocasiones, solo cuando algún documento lo requiere.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			1	Sí, todos conocemos la escala jerárquica.
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	X			1	Sí, no hago parte de los autorizados.
Subtotal				5	

Tabla 14. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área Administración Financiera

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	33
Ponderación	31%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0 (ver tabla 7. Escala de ponderación)

11.3. Área de Interventoría

Tabla 15. Consolidado Cuestionarios Aplicados a Interventores

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO INTERVENTORES (ACUMULADO) Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo Área: INTERVENTORIA Nombre entrevistado: Muestra de 8 interventores Cargo: Interventor Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo Hernández y Diana Carolina Zapata Carvajal					
Generalidades					
PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	8	0		2,8	Si existe, pero falta profundidad ya que hay varias cosas que no se encuentran fundamentados y existen procedimientos que aún no son de conocimiento.
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	7	1		2,4	Se encuentran en la página del fondo y en el contrato.
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	7	1		2,4	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	6	2		2,1	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	5	3		2,3	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?	2	6		1,4	
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?	3	5		1,3	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	6	2		2,1	Se reciben capacitaciones pero no son suficientes para las actividades que desempeñan
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	5	3		1,0	Solo hay alguien encargado de contratación
Subtotal				17,6	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	7	1		1,9	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	7	1		2,8	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	8	0		3,3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?	5	3		1,1	El instructivo no abarca todos los pasos necesarios para el cumplimiento de la función.
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	8	0		2,4	En ocasiones la asignación de proyectos no es equitativa.
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	8	0		2,6	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?	4	4		1,5	Gran parte de los interventores no entregan los informes en los tiempos estipulados por la dirección.
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	8	0		2,9	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	5	3		2,4	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	8	0		3,1	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	8	0		2,3	
Subtotal				26,1	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	6	2		1,5	Instructivos y anexos (anexo 1 procedimiento de fondo emprender)
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	8	0		2,4	Todas las actividades están autorizadas
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	7	1		2,5	Solo la coordinación general realiza autorizaciones
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	6	2		1,9	Las autorizaciones son enviadas por correos
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	7	1		1,6	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	7	1		1,9	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	2	6		1,1	
Subtotal				12,9	

Tabla 16. Resultados Aplicación de Cuestionarios Área de Interventoría

Total preguntas realizadas	27
Total encuestas realizadas	8
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	56,6
Ponderación	52%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0 (ver tabla 7. Escala de ponderación)

11.4. Resultados Generales De La Aplicación De Cuestionarios

Por medio del formato de informes generales, los colaboradores que se encuentran involucrados en los procesos desarrollados dentro del marco de contrato interadministrativo se pudo identificar cuáles son los informes internos y externos de los que cada colaborador está encargado, como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores tienen conocimiento de la estructura organizacional interna pero al no estar documentados los procesos no quedan por sentado convirtiendo este formato en un insumo importante para el manual de procedimientos.

El formato nombrado SUBPROCESO contribuyo de manera significativa a la concientización de cada una de las actividades que realizan los colaboradores, al ser diseñado bajo el modelo PHVA permitió a cada uno de los trabajadores identificar los insumos y actividades necesarias para lograr un óptimo objetivo enmarcado en las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Es interesante ver como por medio de este formato los colaboradores retoman el sentido y la lógica de sus actividades, convirtiendo se personas más críticas y analíticas permitiendo la mejora continua de los procesos realizados, ya que con la cotidianidad convierten su actividad en procesos mecánicos en donde se pierde el sentido lógico de lo que se realiza.

La implementación del formato de insumos y proveedores se convierte en un elemento muy importante para cada uno de los colaboradores debido a que anteriormente no se tenía claridad sobre los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades y los productos que estas actividades deben generar para las diferentes áreas involucrados en el correcto desempeño del contrato en mención, esto permite que entre el equipo de trabajo se genere un ambiente de control y compromiso ya que cada individuo tiene la capacidad de exigir insumos con calidad y exigirse productos con características idóneas.

12. HALLAZGOS

A continuación, se realiza una descripción de los hallazgos y oportunidades de mejora identificados en cada área involucrada en el desarrollo del contrato interadministrativo en mención.

12.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LAS AREAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL PROYECTO

12.1.1. Coordinación Administrativa

De acuerdo con los resultados de la aplicación de los cuestionarios, la coordinación administrativa presenta una ponderación del 37% en Control Interno, lo que significa de acuerdo con los rangos de nivel de control versus riesgo, que la coordinación administrativa tiene ausencia de controles y por lo tanto el riesgo en esta área es alto.

Por medio de la aplicación de cuestionarios y observación del día a día de los funcionarios del proyecto interadministrativo concluimos que esta área es una de las más importantes del proyecto, actualmente se encuentra a cargo de la Sra. Xiomara Rivadeneira quien es la encargada de realizar la asignación de los proyectos a los interventores y a su vez recibe el informe final con el fin de que este sea revisado por última vez y enviado al Instituto de prospectiva, esta actividad es la que genera y asegura el desembolso de recursos que permiten llevar a cabo el proyecto, adicionalmente coordina y asigna labores a los demás integrantes del proyecto interadministrativo por medio de un cronograma y es la encargada junto con la dirección de velar por el correcto funcionamiento y cumplimiento de labores de todos los colaboradores. Por medio de los cuestionarios diseñados para esta área pudimos identificar que aunque no existen manuales de políticas ni de procedimientos esta es una de las áreas más informadas acerca de los procesos que se deben realizar, esto se debe a que la persona encargada tiene cerca de 5 años y no solo ha desempeñado el cargo administrativo sino que también ha tenido a su cargo las labores pertinentes al trabajo de

interventoría que realizan cada uno de los interventores a los proyectos de emprendimiento asignados, aunque la encargada conoce muy bien los procedimientos, estos no se encuentran documentados ni socializados con el resto de áreas, lo que dificulta el adecuado desempeño de labores, adicionalmente, tampoco se puede establecer un punto de partida que le permita a la dirección tomar decisiones pertinentes y acertadas sobre cambios o modificaciones que generen mejores resultados.

12.1.2. Área Administrativa Y Financiera

Actualmente esta área es la encargada de la recepción y evaluación de la idoneidad de los informes entregados por los interventores, adicionalmente es la encargada del manejo del dinero de caja menor, así como la recepción y gestión de pago de las cuentas de cobro de los interventores. Por medio de los cuestionarios diseñados para esta área, pudimos identificar la inexistencia de controles formalmente constituidos, ya que existen procedimientos pero estos no están ligados directamente a FONADE sino que son aportados al Instituto de Prospectiva, la persona a cargo manifiesta que los procedimientos y manuales existentes son los que aporta el Instituto pero que FONADE no tiene procedimientos propios, de esta manera identificamos que aunque hay procedimientos para el manejo del área administrativa y financiera, estos solo cubren las funciones o actividades referentes a las autorizaciones pero las demás actividades que desarrolla el personal de este área no se encuentran cobijadas por los instructivos o procedimientos desarrollados por el instituto de prospectiva. Actualmente no existen manuales de funciones ni políticas internas que guíen el deber ser de las actividades realizadas por los colaboradores lo que dificulta la evaluación de los mismos.

Si bien, para efectos del análisis al área de administración financiera, se contó con la disposición de realizar el cuestionario a dos personas que ocupan cargos diferentes, los resultados fueron bastante parecidos, con porcentajes de 59% y 31% para un promedio de 45%, lo que significa de acuerdo con los rangos de nivel de control versus riesgo, que la administración financiera carece de controles y por lo tanto el riesgo en esta área también es alto.

12.1.3. Área De Interventoría

Esta área comprende la razón de ser del proyecto objeto de estudio, ya que es la encargada del cumplimiento de la misión y la base de la visión planteada para el proyecto, durante la aplicación de los cuestionarios se pudo evidenciar diferentes situaciones que ponen en riesgo el control de la organización, encontramos que aunque a la dirección con ayuda de la coordinación administrativa han hecho un gran esfuerzo por establecer controles a esta área, estos no han sido efectivos, adicionalmente, no existe un proceso de capacitación en donde los interventores puedan tener claridad sobre las funciones que realizan, el debido proceso de actividades y procedimientos tanto internos como externos y las herramientas que poseen para realizar su trabajo, adicionalmente, al realizar un análisis más profundo encontramos que este conocimiento o desconocimiento de funciones, procesos herramientas, entre otros, está directamente relacionada con el tiempo de permanencia que tienen cada interventor dentro del proyecto.

Para efectos del análisis del estado del control interno en el área de interventoría, fueron entregadas 14 encuestas a 14 interventores diferentes de las cuales solo 8 fueron aptas para el análisis ya que fueron las únicas diligenciadas completamente lo que nos permite tener mayor certeza en el resultado. Producto del estudio realizado a esta área encontramos que presenta un 52% de nivel de control, exponiendo al área de interventoría a un riesgo alto, aunque los interventores manifiestan tener pleno conocimiento de sus funciones y de la estructura organizacional del proyecto, dichas funciones y procedimientos no se encuentran debidamente documentados, lo que provoca diferencias en la información que poseen los interventores en cuanto al cargo desempeñado.

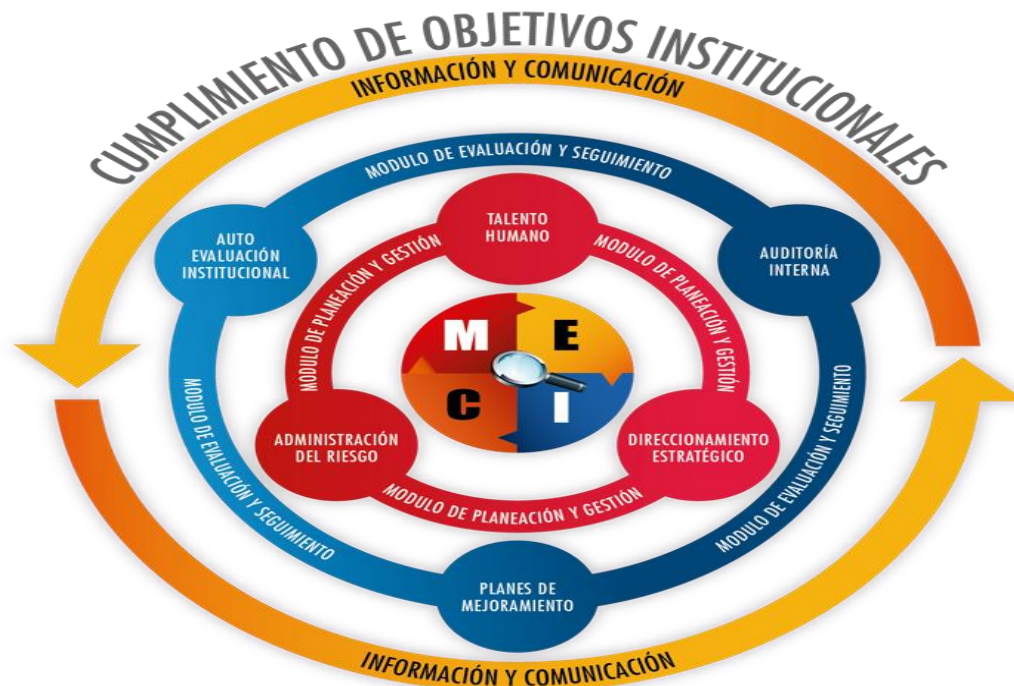
12.1.4. Área De Administración Y Revisión De Informes

Según la revisión de los datos arrojados de manera ponderada en la aplicación de los cuestionarios de Control Interno, el área de revisión de informes presenta una ponderación del 48%, manteniendo la constante de nivel de riesgo alto debido a que al igual que en las áreas analizadas previamente, se carece de un adecuado Control Interno.

12.2. DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI.

Para llevar a cabo la propuesta de Control Interno fue necesario por medio de la investigación y la evaluación, identificar cuáles son las falencias presentes en el proyecto interadministrativo, objeto de estudio del presente trabajo de grado.

Debido a que es llevado a cabo en el marco de la Universidad del valle como entidad de economía mixta, se sugiere utilizar como modelo base para la implementación del Control Interno el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual está compuesto por dos módulos, seis componentes y trece elementos y tiene como eje transversal la información y comunicación, lo que permite crear un sistema integral, que genera interacción con todas las áreas de del proyecto, proporcionando una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, bajo los principios de autogestión, autorregulación y autocontrol, sin dejar de ser una estructura adaptable a las necesidades, objetivos y procesos de cada entidad.



Fuente: Manual Técnico del Modelo de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Departamento Administrativo de la Función Pública, Decreto 943 de 2014.

Cabe resaltar que la nueva versión del MECI se rige bajo un eje transversal de información y comunicación, en donde lo que se busca es que las organizaciones puedan identificar claramente los cambios o novedades frente a la versión anterior, también se establecen tres principios, los cuales constituyen el fundamento básico para que el modelo funcione. En primer lugar está el principio de autocontrol, el cual consiste en la capacidad que tiene cada servidor público sin importar su nivel jerárquico, para evaluar y controlar las labores que realiza, con el fin de detectar y corregir desviaciones oportunamente para el lograr el cumplimiento de los resultados esperados. El segundo principio del Modelo Estándar de Control Interno es la autorregulación, con este principio se espera que cada organización tenga la capacidad para aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo del sistema de control interno de acuerdo con las normas vigentes. Por ultimo está el principio de autogestión, el cual es entendido como la capacidad que tienen las organizaciones para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar, de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que se le otorga por la constitución, la ley y sus reglamentos; en este punto, la organización debe establecer políticas, acciones y métodos de prevención , control, evaluación y mejoramiento continuo con el propósito de que el sistema de control interno implementado le genere seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos.

A continuación, se desarrollarán cada uno de los módulos de control que expone el MECI en su versión 2014 teniendo en cuenta sus elementos:

12.2.1. Módulo de Planeación y Gestión

De acuerdo con la metodología del sistema MECI en su versión 2005, el ambiente de control comprendía la base de un Sistema de Control Interno, debido a que este proceso influye directamente en la manera en que se proyectan y se fijan metas u objetivos, se estructuran las actividades y se evalúan los riesgos, en su versión 2014, el talento humano, el direccionamiento estratégico y la administración del riesgo se encuentran dentro del módulo de planeación y gestión. Al realizar el estudio encontramos que dentro del proyecto existen acuerdos, y protocolos éticos entre los funcionarios involucrados en el desarrollo del contrato interadministrativo objeto de estudio, pero dichos acuerdos han sido pactados de manera verbal ya que no existe ningún tipo de documento, reglamento o política que

establezcan un límite en la conducta de los empleados, en donde las partes involucradas reflejen su disposición y cumplimiento de los acuerdos establecidos informalmente, además no existe un código de ética en donde se vean reflejados los valores ni la filosofía del proyecto, tampoco se pueden identificar planes o programas que motiven o incentiven el desarrollo del talento humano. Se sugiere la preparación de un documento en el que se puedan identificar los acuerdos a los que se han llegado de manera directa o indirecta, con el fin de que los nuevos integrantes tengan una base en donde se definan los comportamientos que fortalecen la estructura del ambiente de control ya que actualmente los directivos no pueden imponer ninguna sanción debido a que no existe ningún documento que permita confrontar a los colaboradores, lo que dificulta el establecimiento de una disciplina en la organización.

También se puede identificar la inexistencia de manuales de procedimientos y manuales de funciones de cada cargo en todas las áreas involucradas en el desarrollo del contrato interadministrativo, dificultando la eficacia del control de las actividades, la toma de decisiones, la adecuada segregación de funciones y la oportuna identificación de errores ya que cuando hay ausencia de uno de manuales o instructivos, los procesos son vistos como un solo paso y en caso de algún caso atípico la identificación de las fallas se convierte en un proceso dispendioso y agotador. Es necesaria la implementación de un modelo de operación por procesos, también conocido como políticas de operación, en donde sean identificados los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, en donde los procesos estratégicos estén a cargo de la dirección y reúna el establecimiento de políticas y a su vez fije objetivos; los procesos misionales incluye todos los procesos capaces de generar resultados para la entidad y a su vez cumplen con el objeto social de la misma, por otro lado se encuentran los procesos que son los que proveen los recursos necesarios para que puedan llevar a cabo actividades y procesos de evaluación, estratégicos y misionales, y por último están los procesos de evaluación que son los que se llevan a cabo con el fin de medir y recuperar datos que permitan determinar el desempeño y la mejora continua del proyecto. Por medio de este trabajo de investigación se realizará la caracterización o reconocimiento de los procesos inmersos en el desarrollo del contrato interadministrativo, pero es responsabilidad de la dirección junto con el encargado del control interno cumplir con las jornadas de socialización, inducción y reinducción.

Por otro lado, no se cuenta con un direccionamiento estratégico puesto que, la estructura organizacional no ha sido definida aun, lo que dificulta establecer jerarquía entre los directivos del proyecto, es por eso que posteriormente se realizara una propuesta de estructura organizacional u organigrama que facilite la gestión de procesos.

En cuanto a la administración del riesgo, es importante que todos los involucrados en el proyecto sean conscientes de los riesgos a los que se ven enfrentados, estos riesgos pueden ser carácter administrativos o técnicos y consisten en situaciones o previstas que ponen en riesgo la integridad de los colaboradores de FONADE y el correcto desempeño de las funciones que cada uno realiza, debido a que se carece de manuales de procedimientos el control a los riesgos resulta insuficiente para las necesidades y grado de complejidad de las actividades que realiza cada colaborador; con el fin de contrarrestar esta situación nos permitimos sugerir una matriz de riesgo en donde se pudo identificar con ayuda de los cuestionarios y de pequeñas entrevistas a con los interventores tanto líderes como misionales y demás integrantes del proyecto en mención, los riesgos a los que cada uno se encuentra expuesto, dicha matriz está dividida por áreas, tal y como se han desarrollado otros puntos de este trabajo de grado, cabe mencionar que no basta solamente con realizar una identificación del riesgo sino que también es necesario realizar un análisis y una valoración de los mismo con el fin de establecer una política de administración de riesgo que permita mitigar aquellos eventos negativos que puedan presentarse.

12.2.2. Módulo de Evaluación y Seguimiento

Dentro de este módulo se encuentran los componentes de autoevaluación institucional, auditoria interna y planes de mejoramiento, en donde la autoevaluación institucional hace referencia a la autoevaluación de control y gestión. Cuando se habla de control de gestión se debe tener en cuenta que este tipo de control es un proceso que permite la correcta gestión empresarial guiada al a consecución de los objetivos planteados por la organización y al cumplimiento de la misión, identificando tanto puntos fuertes como debilidades internas con el fin de encontrar el equilibrio que le permita obtener resultados positivos. El control de gestión tienen la tarea el análisis de componente normativo, el desempeño del

recurso humano, el sistema financiero , entre otras actividades dentro de las que se encuentra la más importante que es la identificación de los procesos claves que se llevan a cabo dentro de la organización, y que garantizan el éxito de la misma debido a que el control de gestión no actúa sobre todos los procesos de una organización sino que debe concentrarse en aquellos que sean de mayor importancia debido a sus eficacia.

Dentro del módulo de evaluación y seguimiento, identificamos un elemento importante usado en las organizaciones y se denomina actividades de control ya que es en este tipo de actividades en las que el control y la gestión se fortalece y se convierte en referencia para la toma de decisiones, al realizar un análisis en el marco del presente subsistema encontramos que dentro de FONADE no existen actividades de control reglamentadas, debido a que los controles se realizan de forma verbal incrementando así el nivel de riesgo en el desempeño de las funciones. Al notar la inexistencia de este tipo de actividades nos permitimos generar una lista de posibles actividades de control de acuerdo a las actividades desempeñadas, lo que permite asociar las actividades con los riesgos presentados y los controles pertinentes para mitigar dichos riesgos.

Otro elemento importante dentro de las actividades de control son los indicadores de gestión, que son el conjunto de mecanismos que permiten la evaluación de la gestión de todo el proyecto debido a que es una manera de controlar diferentes factores en la ejecución de actividades, asegurando que las actividades vayan por un buen rumbo y facilitando la evaluación de la gestión frente al logro de objetivos, metas y cumplimiento de responsabilidades; actualmente FONADE no cuenta con un sistema de indicadores que les permita establecer un nivel de rendimiento ni proponer ningún tipo de meta, lo que dificulta la gestión de la dirección en cuanto a la consecución de metas y objetivos planteados, es por eso que a continuación presentamos un listado de indicadores que serán de gran ayuda en el momento de establecer un sistema de evaluación y de estandarización de procesos, dichos indicadores fueron pensados para satisfacer las necesidades actuales del proyecto de interventoría de los planes de negocio del fondo emprender .

Indicadores de desempeño toman relevancia, ya que, es de suma importancia medir el rendimiento o desempeño de las actividades realizadas tanto por los interventores como por el personal administrativo del proyecto, una manera de realizar esta medición es la

aplicación de los siguientes indicadores de desempeño que comprenden una herramienta que entrega información cuantitativa con respecto al logro de resultados, estos a su vez tienen dimensiones y ámbitos de medición. Dentro de los ámbitos de medición se encuentran los procesos que son actividades vinculadas a la producción de servicios; los productos finales que se caracterizan por ser servicios que entrega la organización para el cumplimiento de su misión. Por otro lado, se encuentran las dimensiones del desempeño los cuales son eficiencia, eficacia y calidad, teniendo en cuenta estos aspectos sugerimos los siguientes indicadores que serán de gran ayuda en el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores del proyecto.

Los indicadores de cumplimiento o desempeño pretenden medir el nivel de cumplimiento de los interventores en cuanto a la entrega de informes:

- **Cumplimiento de informes** = $(\text{Informes requeridos/informes entregados}) * 100$
- **Cumplimiento de Proyectos** = $(\text{Proyectos atendidos/Max. Asignación de proyectos}) * 100$
- **Optimización de Recursos** = $(\text{Recurso utilizado/Recurso asignado}) * 100$
- **Cumplimiento de Citas** = $\text{Cumplimiento de citas} = \text{Citas cumplidas} / \text{Citas agendadas}$

Adicionalmente, se debe tener en cuenta en la medición del desempeño de los colaboradores la satisfacción de las entregas que se realizan al instituto de prospectiva y al SENA, para esto se propone el siguiente indicador:

- **Satisfacción** = $\text{Número de quejas o reclamos} / \text{Número de informes entregados}$

Es necesario también medir la productividad en cuanto a la elaboración de informes y a los avances que se presenten en la ejecución de las visitas que realizan los interventores tanto líderes como misionales, esto le permitirá a la dirección determinar si existen tiempos de ocio y les ayudara a tomar decisiones que permitan la optimización de resultados, para lograr tal fin se propone el siguiente indicador el cual podrá ser usado en diferentes periodos de tiempo:

- **Productividad** = $\text{Informes producidos y/o revisados} / \text{Número de horas empleadas}$

Una vez definidos los indicadores que posibilite la medición y evaluación del avance en la ejecución de actividades, planes y proyectos, se procede a hacer seguimiento de dichos indicadores con el fin de determinar la pertinencia y utilidad de los mismos, con el fin de que la dirección pueda tomar la decisión de adoptarlos por un periodo de tiempo mayor o desistir de ellos y buscar indicadores que se ajusten aún más a sus necesidades y brinden la información pertinente.

Otro componente del subsistema del control de gestión es el de información que va ligado al componente de comunicación pública en donde el mayor objetivo es velar por que la entidad, en este caso el proyecto, genere información y comunicación tanto interna como externa, oportuna y veraz por lo que es necesario establecer procedimientos que permitan la generación y comunicación, garanticen la publicidad de la información que se genere al interior del proyecto sin dejar a de lado los controles a la emisión de la misma debido a que por la naturaleza del proyecto no toda la información debe ser de público conocimiento hasta que no se den por sentado cierto tipo de procesos tal como el proceso de condonación de la deuda adquirida en el desarrollo de un proyecto, procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, entre otras cualidades.

Durante el proceso de mejora continua o planes de mejoramiento, este proceso cobra gran importancia debido a que es por medio de la evaluación que una entidad puede valorar la efectividad del control interno y la gestión, con el propósito de crear tendencias y generar recomendaciones que le permitan a las organizaciones concentrar sus esfuerzos en acciones que propendan la mejora continua, **en la versión anterior del MECI** este componente se encontraba dentro de un subsistema dividido en 3 componentes de gran importancia en el desarrollo de las organizaciones, los cuales son autoevaluación, la evaluación independiente y los planes de mejoramientos, que serán usados en este momento con el fin de profundizar en el componente de planes de mejoramiento.

La auto evaluación es el componente que le permite a cada responsable del proceso medir la efectividad de sus controles y resultados, verificando su capacidad para cumplir las metas propuestas y a su vez tomar las acciones correctivas necesarias que le permitan mejorar el cumplimiento de los objetivos del proyecto en general, en párrafos anteriores se

expresó que el proyecto evaluado no tiene un método de evaluación de sus colaboradores, también se mencionaba que este es un factor muy importante si se piensa en el crecimiento y el mejoramiento de los procesos realizados, pero aún más importante que la evaluación que se puede imponer por parte de los directivos, es la evaluación que cada colaborador o funcionario se realiza a sí mismo, es este punto juegan factores personales como los es la honestidad, el respeto por la entidad que se representa y la consciencia, ya que es muy importante que los colaboradores comprendan que la organización solo crecerá si ellos como funcionarios crecen en el desempeño de sus labores diarias, de esta manera, se busca que cada líder de proceso verifique el desarrollo y cumplimiento de las acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. La auto evaluación también comprende el monitoreo que se le debe realizar a la entidad a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, convirtiéndose así en un mecanismo de verificación que le permite al proyecto medirse a sí mismo, de tal manera en que la dirección pueda determinar si el proyecto funciona efectivamente o existen desviaciones en sus operaciones que afecten el cumplimiento del objeto contractual. Actualmente el proyecto interadministrativo no cuenta con un sistema de auto evaluación, pero se espera que este sea implementado por medio de la aplicación de los indicadores presentados anteriormente. Dicha herramienta de auto evaluación deberá ser presentada mediante actividades de sociabilización a los colaboradores inmersos en el proyecto ya que uno de los pilares de todo sistema de control interno es la autoevaluación.

Cuando se habla de evaluación independiente se hace referencia auditorias tanto internas como externas a los procesos que se llevan a cabo dentro del desarrollo del proyecto, ya que, no es suficiente tener un buen sistema de auto evaluación sino que también es necesario que las acciones sean evaluadas por entes externos, actualmente el proyecto interadministrativo es evaluado por el instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la universidad del valle, por lo que también sería el ente idóneo para efectuar las evaluaciones en cuanto a la existencia, desarrollo y efectividad del control interno que se plantea mediante este trabajo de grado.

Posterior al componente de autoevaluación, se encuentra el componente de auditoria interna, que busca verificar la existencia, grado de desarrollo y nivel de efectividad del

control interno en el cumplimiento de los objetivos, dicha verificación está a cargo de la oficina de control interno o de quien haga sus veces, quien deberá auditar los procesos que se lleven a cabo durante el proyecto, con el fin de estimular la gestión y el cumplimiento de metas trazadas. Por medio del análisis realizado al proyecto objeto de estudio de este trabajo de grado, pudimos evidenciar que las labores de auditoria actualmente no están siendo ejercida por los encargados, es por eso que teniendo como base el Decreto 493 de 2014, que propine una auditoria encaminada al cumplimiento, la estrategia, la gestión y los resultados, generando productos mínimos como procedimientos y programas de auditoria e informe anual de control interno, esto con el propósito de generar insumos suficientes para llevar a cabo el ultimo componente del presente modulo.

Como último componente del módulo de evaluación y seguimiento se encuentra los planes de mejoramiento, que se describen como las acciones necesarias para corregir los errores o desviaciones encontradas mediante el proceso de autoevaluación y evaluación independiente. El plan de mejoramiento se debe entender como el instrumento que agrupa las acciones de mejoras propuestas en el proceso de evaluación para mejorar aquellas desviaciones que dificultan el logro de los objetivos, ya que este tiene como fin primordial promover que los procesos internos se lleven a cabo de la manera más eficiente posible orientando la organización a la mejora continua. Es importante que las directivas del proyecto tomen en cuenta los resultados de las evaluaciones, autoevaluación y auditoria con el fin de que estos puedan ser recogidos e integrados con propuestas de mejora y recomendaciones aportados por los vinculados al proyecto y se pueda generar un plan de mejoramiento que promueva un ambiente de control en el proyecto, ya que una vez generado el plan de mejoramiento es necesario crear un mecanismo para el seguimiento y evaluación de las acciones establecidas en los planes de mejoramiento.

Al realizar este análisis se puede evidenciar como muestra la tabla que actualmente el proyecto de interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender – contrato interadministrativo , aunque carece de un sistema de control interno definido, cumple parcialmente con lo propuesto en el Modelo Estándar de Control Interno MECI (Decreto 493 de 2014), planteado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es por eso que este trabajo de grado tiene como propósito definir el sistema de control interno para

el proyecto en mención, con el fin de que este se convierta en una herramienta de gran utilidad para gestión de la dirección.

13. PROPUESTAS, RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE MEJORA

Antes de ahondar el desarrollo de las recomendaciones es preciso mencionar las limitantes que se presentaron con relación a la consecución de la información, éste fue uno de los aspectos más difíciles de llevar a cabo en la elaboración del presente trabajo de grado, pues los colaboradores del Proyecto tienen muchas actividades por cumplir y establecer fechas de visita era bastante difícil y en las ocasiones en que se consiguieron las visitas, éstas fueron muy breves por lo cual no se consiguió una extracción de información a fondo como era el propósito de los tesisistas.

Adicional a ello, la documentación soporte que se pudo obtener como anexo de las actividades realizadas en el Proyecto también tenía muchas limitantes y a pesar de que los encuestados nos hablaban de indicadores de cumplimiento o informes intermedios como los del plan por plan, no se consiguió la obtención de modelos de los mismos que pudieran servir como objeto de revisión y posibles sugerencias.

El enfoque central se realizó en el área de Interventoría, por ser primero, el área que proporciona toda la información para el desarrollo del Proyecto de Interventoría y segundo por ser el área con mayor cantidad de colaboradores, por esta razón el mayor número de cuestionarios elaborados se encuentran concentrados en ella. Cabe también hacer mención de que los cuestionarios fueron socializados con la coordinación general y se remitieron a través de ella a todos los integrantes del Proyecto para su respectivo diligenciamiento, pero, no fue posible obtener una respuesta del 100% debido a las múltiples tareas del equipo de trabajo.

Con el fin de generar un aporte representativo para el proyecto objeto de estudio, nos permitimos presentar diferentes propuestas que surgen del análisis de los resultados de los cuestionarios y hallazgos reconocidos por medio de la observación, que tienen como

objetivo mostrar a la dirección las posibles acciones que pueden subsanar los hallazgos realizados anteriormente, tal y como se realizó en el capítulo anterior, las recomendaciones se presentaran divididas por áreas.

13.1. AREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Para el área de coordinación administrativa, es preciso hacer mención de la idoneidad del equipo de trabajo con el que cuenta el área, resaltando el amplio conocimiento y la experticia del Director y el Asesor Jurídico en cuanto a las asesorías a los planes de negocio y la administración del proyecto como tal.

Sin embargo, se propone realizar mayor segregación de labores, especialmente por parte del Director quien desempeña muchas funciones que no hacen parte de las de Dirección como por ejemplo los procesos de contratación y mediación como agente de recursos humanos. Adicionalmente, se recomienda realizar manuales de funciones y actividades específicas por cada cargo para que no haya lugar a sobre o sub asignación de tareas en los periodos cuello de botella por la rendición de informes a la contratante FONADE.

A la Coordinación General se recomienda establecer un perfil detallado de las cualidades de cada interventor que conforme el equipo de interventores, para identificar sus habilidades y poder ser más acertados a la hora de realizar la asignación de planes de negocio, el criterio principal para realizar esta asignación no debe ser solamente no superar el tope de planes de negocio (máximo 20 por interventor) o la zona de localización geográfica, sino que se deben establecer y analizar indicadores de cumplimiento y de errores para cada uno de ellos antes de asignarles un plan de negocio adicional.

Por otro lado, y como la principal recomendación que se realiza a la Dirección está la inmediata implementación del Sistema de Control Interno, debido a que su necesidad resulta evidente, pues a pesar del efectivo desempeño de labores, se presenta un alto índice de incumplimiento de fechas en la rendición de informes tanto interna como externamente

por parte de los Interventores que son la fuente primaria de información del Proyecto, y revisar la posibilidad de contratar personal que desempeñe estas actividades de Control Interno de manera permanente enfocándose en todo el Proyecto, no solo en la labor de los Interventores.

Es importante que esta área tenga documentados cada uno de los procesos que se realizan en esta área, si bien es cierto que se cuenta con una gran ventaja al tener a cargo una persona que conoce la mayoría de los procesos no se debe dejar pasar por alto la formalización de los procedimientos, ya que por medio de estos la dirección puede evaluar al funcionario encargado.

Al revisar los cuestionarios realizados, se pudo evidenciar que al personal no se les otorga el beneficio de las capacitaciones, estas deben ser implementadas con el fin de potencializar las habilidades de los colaboradores a cargo y de generar mayor valor y credibilidad al proyecto. Adicional a las capacitaciones es importante que los colaboradores sean evaluados con el fin de garantizar la idoneidad de sus habilidades y conocimientos para el desempeño adecuado de las funciones que tienen a cargo.

Se deben implementar indicadores que permitan mantener un nivel de eficiencia, y efectividad en las labores desempeñadas, estos indicadores eran propuestos en el desarrollo de la propuesta de diseño de sistema de control interno.

13.2. AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Aunque el encargado del área manifiesta tener pleno conocimiento de las funciones que debe realizar día a día, estas no se encuentran documentadas por lo que se cree pertinente elaborar manuales de políticas internas y de procedimientos con el fin de aportar una base para la ejecución adecuada de las funciones y mecanismos que permitan la evaluación y autoevaluación de los colaboradores.

De acuerdo a la entrevista realizada a la encargada del área no es común que realice actividades que se encuentren por fuera de sus funciones se sugiere reducir a 0 este tipo de actividades.

Se sugiere a la dirección implementar capacitaciones a los colaboradores inmersos en esta área con el fin de que puedan adquirir herramientas cognoscitivas, aptitudinales y tecnológicas que permitan la mejora continua en el desarrollo de sus actividades.

Se propone implementar un plan de evaluaciones en donde se involucren 1 o 2 evaluaciones anuales que le permitan a la dirección determinar la idoneidad de los funcionarios con respecto a las funciones desempeñadas.

Se debe proporcionar con ayuda de los manuales de funciones y políticas internas la entrega de los cargos y puestos de trabajo, ya que esto facilita la adaptación del personal nuevo y a su vez permite que la correcta ejecución de las actividades.

Adicionalmente, se recomienda revisar la posibilidad de realizar contratación de personal que desempeñe las actividades de Recursos Humanos (así sea de tiempo parcial) pues estas actividades son llevadas a cabo de manera atenta y dispuesta por la Dirección, pero se carece de capacitación en ciencias humanas requerida y se presenciaron repetidos episodios de ambiente laboral inadecuado debido a la falta de comunicación y cooperación.

13.3. AREA DE INTERVENTORIA

Si bien se reconoce el alto grado de responsabilidad y de carga laboral con el que cuentan los integrantes de esta área de trabajo del Proyecto, es preciso traer a colación los constantes incumplimientos que se presentan por parte de los Interventores en el momento de cumplir las fechas de entrega de los informes. Las recomendaciones para el área de interventoría estarán ligadas de manera directa al área de Coordinación pues ésta deberá establecer indicadores de medición, fechas límites reales de entrega para la información requerida y sanciones para los incumplimientos, además de determinar una correcta forma de mantener el contacto con los interventores de manera que estos no olviden las fechas, no pierdan los archivos y comuniquen todas las novedades a tiempo. Es importante que la

dirección tenga los indicadores sugeridos anteriormente en el desarrollo del MECI, ya que estos son de vital importancia para el control de esta área, ya que, permite monitorear constantemente la labor ejercida por los interventores, establecer índices y fijar metas de corto, mediano o largo tiempo.

Basándose en la recomendación de establecer perfiles para la asignación de interventor líder por cada plan de negocio, se recomienda a los interventores indicar cuando no se sientan con disposición suficiente para aceptar un plan de negocio adicional a su cargo, pues la sobrecarga laboral puede provocar retrasos en los cumplimientos de manera constante.

Es preciso además que los interventores proporcionen sus cuentas de cobro a tiempo, porque el retraso en las entregas de las cuentas perjudica el libre desarrollo de las actividades de Administración Financiera en temas de solicitud de programación de pagos al Instituto de Prospectiva, Innovación y Desarrollo de Univalle.

13.4. AREA DE ADMINISTRACION O REVISION DE INFORMES

En cuanto al análisis de las actividades llevadas a cabo por el profesional de revisión de informes, es necesario destacar el ambiente de control que de manera voluntaria se ha venido fortaleciendo. La persona encargada de realizar las revisiones de los informes realizó por cuenta propia manuales de procedimiento con el detalle de paso a paso para llevar a cabo sus actividades y mantiene un registro a manera de indicadores y tablas de cumplimiento sobre los errores encontrados en los informes.

Se recomienda proporcionar capacitación a los interventores en materia de redacción de textos, pues los errores más comunes y los que más demoras y re procesos significan al proyecto, son precisamente errores de ortografía y falta de conexión y coherencia.

Adicionalmente, se sugiere revisar con la Dirección la posibilidad de realizar una contratación de tiempo parcial o de manera esporádica que apoye la revisión de los

informes en las fechas tope de entrega de informes a FONADE, pues si bien los interventores tienen un número máximo de planes de negocio, los encargados de revisar todos los informes elaborados por los interventores (que a la fecha del presente análisis son dos personas, una contratada de tiempo completo y otra asistencial de tiempo parcial) no tienen un número límite de informes a revisar y constantemente se ven envueltos en sobrecarga laboral.

13.5 ÁREA DE COORDINACIÓN DE PRENDAS

Si bien, el área de coordinación de prendas adelanta un proceso de Control Interno, éste aún se encuentra por debajo del nivel adecuado, que podría reconocerse como moderado. Para ejecutar un efectivo Control Interno con relación a las prendas se requiere que sean llevados a cabo inventarios a los bienes de los planes de negocio a fin de conseguir la mayor precisión en cuanto a la información sobre la existencia y el estado de los mismos. Estos controles de inventario deben realizarse de manera esporádica y selectiva (solo algunos planes de negocio en diferentes etapas), lo cual permitirá tener mayores estándares en la información de prendas sin incurrir en un incremento insostenible de las actividades del área.

En cuanto al fortalecimiento del área se sugiere la contratación de personal pues es una labor que está siendo llevada a cabo en cabeza de una sola persona y no se cuenta con un plan de contingencia real, además de que se requiere apoyo de tipo operativo para poder realizar inventario a las existencias de bienes prendables e implementar manuales de funcionamiento precisos que contribuyan con la estandarización de los procesos llevados a cabo en el área de coordinación de prendas.

14. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROYECTO DE INTERVENTORÍA DE LOS PLANES DE NEGOCIO FINANCIADOS POR EL FONDO EMPRENDER – CONTRATO INTERADMINISTRATIVO

14.1. ANALISIS DE LA NECESIDAD DE ELABORAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

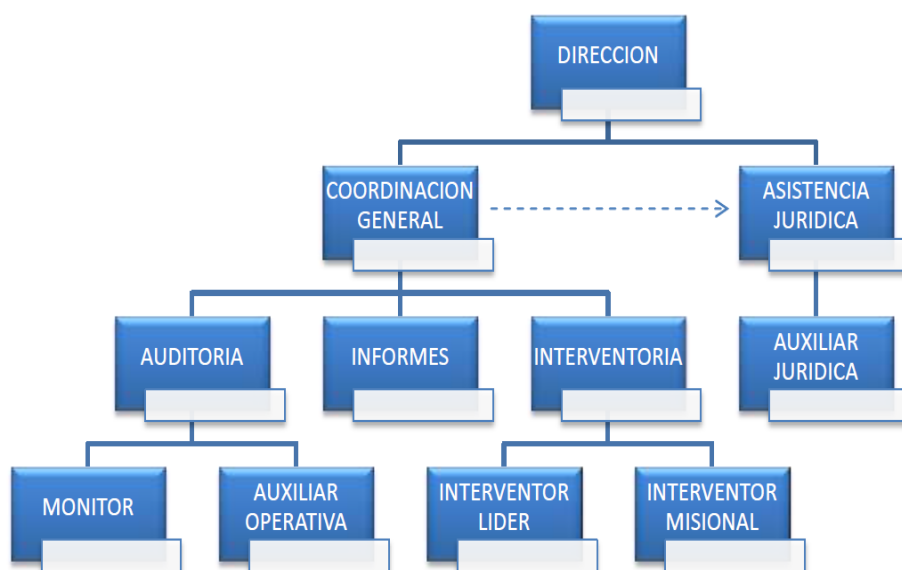
El análisis de la necesidad de elaborar un diseño de Sistema de Control Interno se realizara de acuerdo a los resultados obtenidos en una pequeña encuesta de generalidades realizada a las personas involucradas en el proyecto en mención, y de las observaciones que pudimos realizar en nuestras visitas al lugar en donde se desarrollan las actividades, la encuesta fue diligenciada por cada uno de los colaboradores involucrados en el desarrollo del proyecto de interventoría el cual es nuestro objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que usaremos como punto de referencia el Modelo de Control Interno MECI realizamos una evaluación previa de acuerdo a los planteamientos que presenta el modelo con el fin de establecer un punto de partida, dentro del análisis que realizamos encontramos que actualmente no se encuentran implementados todos los componentes planteados en el MECI, adicionalmente para establecer la necesidad de la implementación de SCI tomamos como referencia las encuestas de carácter general que fueron realizadas al personal involucrado en el desarrollo del contrato interadministrativo objeto de investigación, que al consolidarlas confirmamos la necesidad que tiene el proyecto de poner en marcha el sistema de control interno planteados en este trabajo de grado.

14.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA: ORGANIGRAMA

Durante el proceso de análisis pudimos evidenciar que el proyecto carece de una estructura organizacional debidamente documentada y conocida por todos los integrantes del proyecto de interventoría, en donde los colaboradores tengan claro a qué área pertenecen y como está organizado el proyecto, teniendo en cuenta lo mencionado

anteriormente y lo observado durante el proceso de sensibilización con los trabajadores, nos permitimos sugerir la siguiente estructura organizacional:



Fuente: Elaboración Propia.

14.3. DISEÑO DE MANUALES DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS REALIZADOS EN EL PROYECTO.

14.3.1. Definición y propósito

Es preciso tener en cuenta que el presente trabajo de grado tiene por objeto de estudio el análisis y diseño del Sistema de Control Interno en un proyecto, no en una empresa y por lo tanto los manuales de procedimiento sugeridos van dirigidos a la ejecución del proyecto como tal y están sujetos a los cambios procedimentales que el ente contratante realice, que para este caso es el Fondo Emprender a través de FONADE.

El manual de procedimiento es un importante componente del Sistema de Control Interno pues este contiene información detallada sobre las funciones y los procedimientos de las distintas actividades que son llevadas a cabo dentro de la empresa, o el proyecto para efectos del presente trabajo de grado, la implementación de manuales de procedimiento

supone un avance en cuanto a la estructuración y orden del proyecto y su importancia radica en que permite tener a la mano especificaciones claras sobre las actividades a realizar y la correcta forma de hacerlo, sirviendo apoyo para la administración mediante la optimización de los recursos.

14.3.2. Objetivos.

- Direccionar de forma adecuada los procesos.
- Conocer las normas y procedimientos del Proyecto.
- Permitir que los colaboradores del Proyecto tengan una guía técnica para la ejecución de labores.
- Optimizar los recursos y minimizar la pérdida de los mismos.
- Evitar la realización de duplicidad de tareas y la posible falta de coherencia entre las directrices.

14.3.3. Alcance.

Este procedimiento aplica de manera única y exclusiva como sugerencia para las directivas del Proyecto de interventoría de los planes de negocio para el Fondo Emprender – Contrato Interadministrativo desde la planeación estratégica hasta el seguimiento de las mejoras tenidas en cuenta.

14.3.4. Responsable

Por cuanto el Proyecto no cuenta con un gerente, la presente propuesta se emite al director del proyecto, quien siendo la cabeza del mismo es el responsable por la planeación, dirección y control y se encuentra capacitado completamente para decidir su aplicación o no aplicación.

14.3.5. Definiciones.

- **P.H.V.A:** Acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras que forman el ciclo de mejora continua Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
- **Planear:** Primer etapa del ciclo de mejora de continua en la cual se establecen los objetivos a conseguir y se identifican los procesos requeridos para alcanzarlos, además de determinar los parámetros de medición que se tomarán en cuenta durante el ciclo.

- **Hacer:** Es la segunda etapa del ciclo y consiste en la ejecución de las actividades de mejora, es decir, realizar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos, partiendo de la planeación previa.
- **Verificar:** Es el tercer paso del ciclo y se trata de una fase de ajuste y regulación donde se observa el efecto de los cambios realizados, es un periodo de prueba en donde se decide la efectividad de las actividades realizadas para la mejora continua.
- **Actuar:** Es la etapa “final” del ciclo donde se evalúan las imprecisiones de las decisiones tomadas y se realizan las correcciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Es preciso aclarar que aunque corresponde al paso número cuatro de los cuatro pasos del ciclo, al llegar a este se recomienda volver al paso número uno para permanecer en constante mejora y crecimiento.

14.4. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL.

14.4.1. Descripción del Proceso.

El proyecto actualmente no cuenta con un área que cumpla las funciones de administración de personal, estas actividades están en cabeza del director del proyecto, con el respaldo de la administración financiera, se propone para este caso definir un área que se encargue de la gestión del recurso humano. A continuación, se definen los procedimientos para realizar una correcta administración del recurso humano, incluye los procesos de contratación e inducción.

14.4.2. Objetivo del Procedimiento.

- Realizar una descripción de la manera adecuada de contratar personal para el proyecto.
- Asegurar la idoneidad del recurso humano para la ejecución de labores.
- Describir el proceso de inducción para el personal reclutado.

14.4.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

- Para el proceso de contratación será necesario contar con por lo menos tres aspirantes con el perfil adecuado, antes de realizar la selección de un nuevo ingreso.
- Para los procesos de inducción, se deben identificar las actividades de mayor relevancia y garantizar la completa comprensión del tema antes de que el colaborador inicie labores.

14.4.4. Manual de normas y procedimientos para el proceso de administración de personal.

14.4.4.1. Contratación.

Tabla 18. Manual de contratación para proceso de administración del personal

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Identificar la necesidad de una nueva contratación: Analizar y determinar la necesidad real de personal para un cargo existente o nuevo.
2	Coordinación administrativa	Director	Autorizar la publicación de la vacante: Luego de socializar la necesidad a la dirección del proyecto, el director debe realizar la aprobación correspondiente para iniciar el proceso de reclutamiento.
3	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Publicar la vacante: Se define el perfil a contratar y se publica la vacante a través del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de Univalle.
4	Administración financiera	Auxiliar operativo	Recepción de hojas de vida: Se reciben y evalúan las hojas de vida, teniendo en cuenta los criterios de búsqueda.
5	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Preselección: Se realiza una selección previa de las personas que serán entrevistadas para el cargo.
6	Coordinación administrativa	Director	Ejecución de entrevistas: Se realiza entrevista personal con los preseleccionados, dejando registro de las mismas.
7	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Ejecución de pruebas: Se realizan pruebas psicotécnicas y de conocimiento de acuerdo al perfil y se guarda documentación de las mismas.
8	Administración financiera	Auxiliar operativo	Verificación de datos: Se realizan llamadas para la corroboración de datos tales como diplomas académicos y experiencia laboral previa.
9	Coordinación administrativa	Director	Decisión de contratación: De acuerdo a los resultados de las pruebas y las entrevistas, se toma la decisión de contratar.
10	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Solicitud de documentos: Como el proyecto no realiza contratación laboral, no se hace afiliación a los sistemas de salud y pensión, pero si es preciso que el nuevo colaborador proporcione el pago de su planilla de seguridad social.
11	Coordinación administrativa	Director	Firma de contrato: Se firma contrato por prestación de servicios y se guarda documentación de ello.
12	Administración financiera	Auxiliar operativo	Apertura de expediente: Se crea una carpeta virtual y física para conservar la documentación del nuevo colaborador.

Fuente: Elaboración propia.

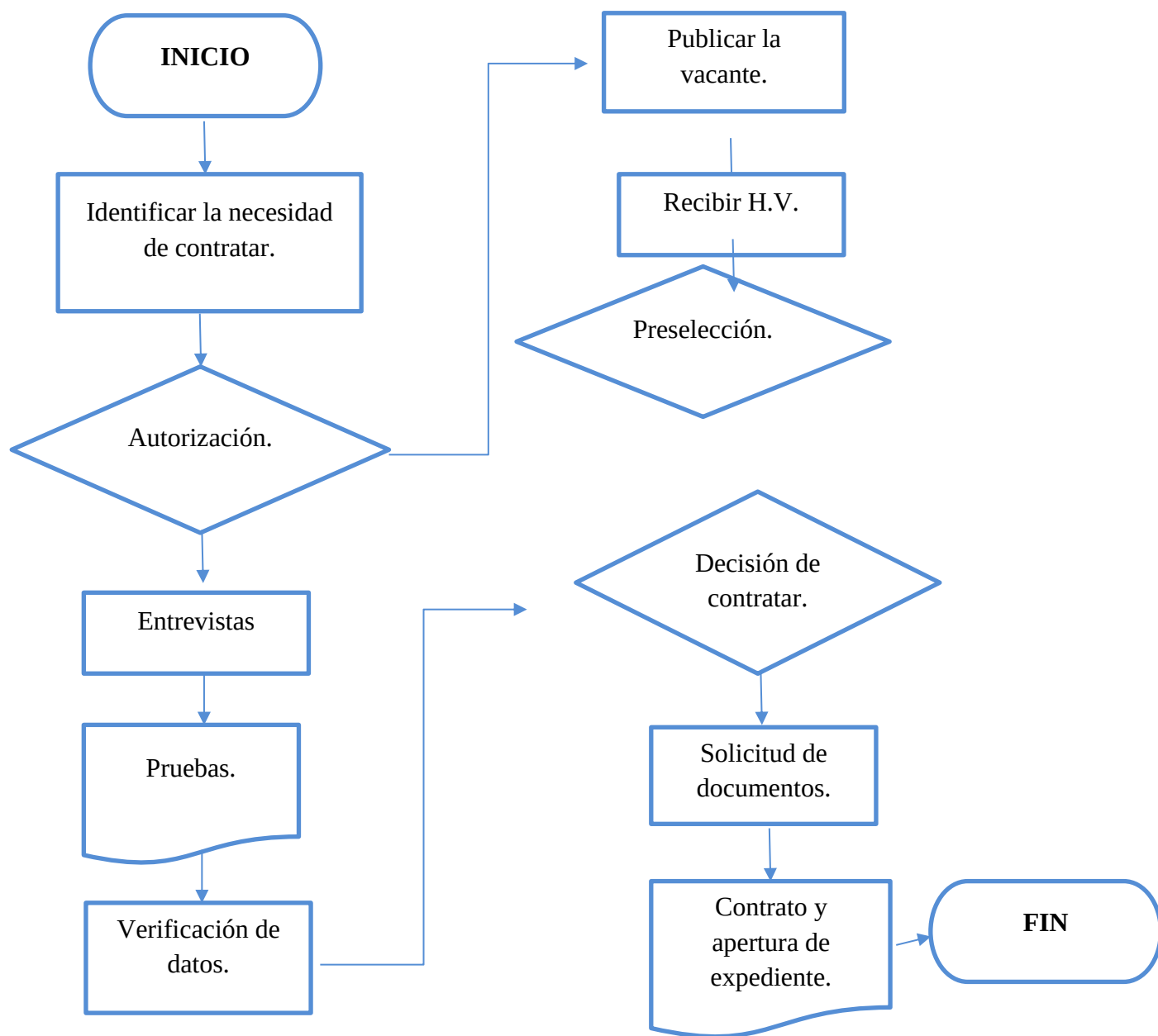
14.4.4.2. Inducción / Capacitación inicial.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Programación de inducción: Se debe establecer fecha y hora para la inducción a cargo de la administración o quien esta asigne.
2	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero o jefe directo.	Ubicación en el entorno laboral: Se debe presentar el nuevo colaborador a los demás colaboradores y realizar reconocimiento de las instalaciones físicas del proyecto.
3	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero o jefe directo.	Políticas del proyecto: Se debe socializar con el nuevo colaborador las políticas del proyecto y dejar documentación de ello.
4	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero o jefe directo.	Entrenamiento: En cabeza de la administración, el jefe directo o quien estos designen, se debe presentar al colaborador el manual de sus funciones y realizar acompañamiento a las primeras actividades. Se debe documentar en físico mediante acta.

Fuente: Elaboración propia.

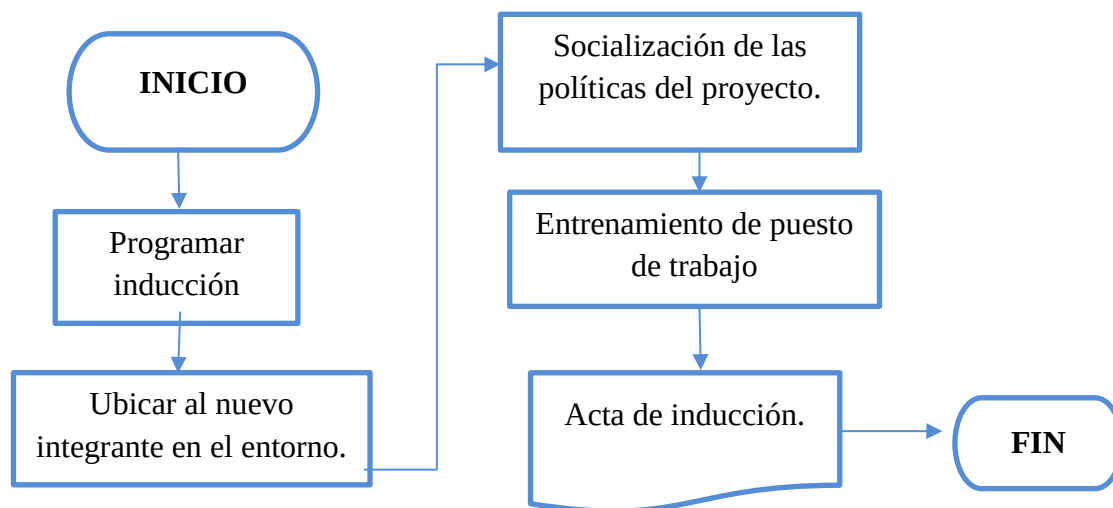
14.4.5. Flujograma del proceso de administración de personal.

14.4.5.1. Contratación.



Fuente: Elaboración propia.

14.4.5.2. Inducción.



Fuente: Elaboración propia.

14.5. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.

14.5.1. Descripción del Proceso.

Debido a que el proyecto no cuenta con un área de Control Interno, no se realizan actividades de control debidamente establecidas y en los casos en que se realizan, no se conserva documentación de las mismas.

Para efectos del presente trabajo de grado, se recomienda el modelo de manual de procedimiento para las actividades de control que se describe a continuación.

14.5.2. Objetivo del Procedimiento.

- Realizar una descripción de la manera adecuada de realizar actividades de control en el Proyecto.
- Sugerir los criterios de control a tener cuenta en la aplicación de las actividades de control.

14.5.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el procedimiento.

- El componente más importante del control es precisamente el ambiente de control, por lo cual se precisa socializar con todos los colaboradores, la implementación de actividades de control.
- Se debe mantener el control enfatizando en los aspectos de prevención.
- El liderazgo, compromiso y apoyo por parte de la dirección del proyecto es fundamental en el alcance de los objetivos de las actividades de control.

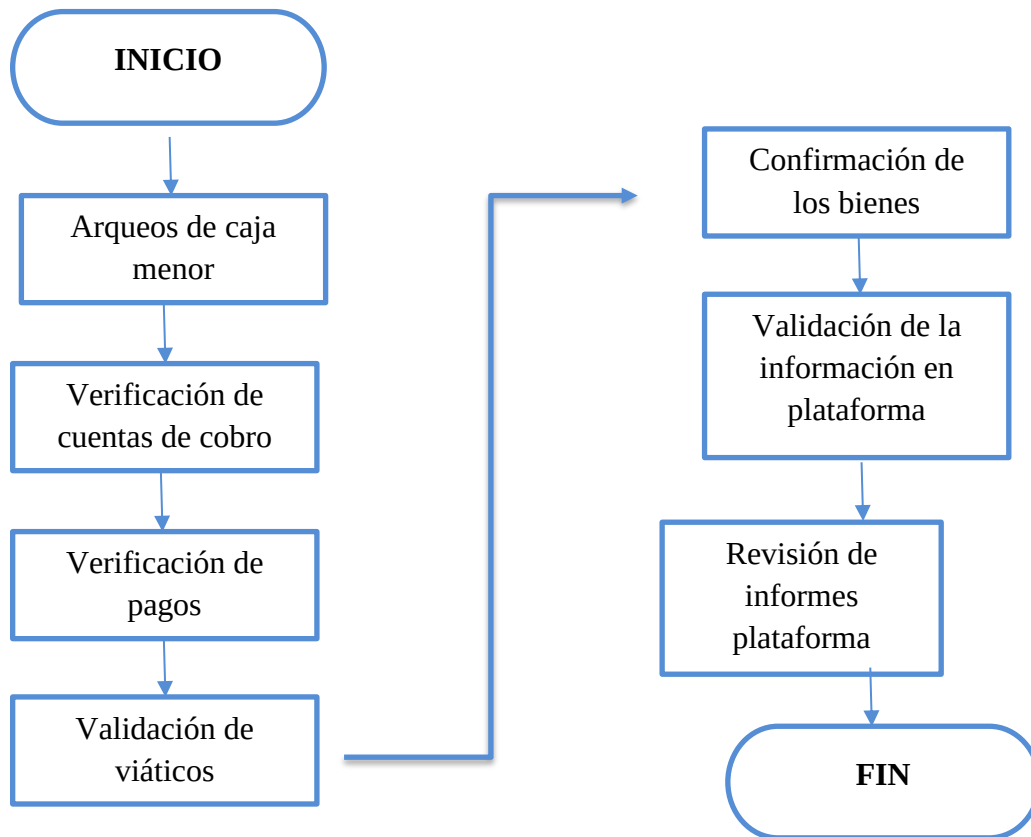
14.5.4. Manual de normas y procedimientos para las actividades de control.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Arqueos de caja menor: Se deben ejecutar permanentemente arqueos de caja menor, por periodos de tiempo no mayores a una semana.
2	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Verificación de cuentas de cobro: El personal colaborador del proyecto presenta cuentas de cobro acompañadas de la planilla de aporte a la seguridad social debidamente pagada, se debe establecer una fecha límite para la recepción de las mismas y mediante validación garantizar la recolección de la totalidad de las cuentas de cobro antes de proceder con la autorización de los pagos.
3	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Verificación de los pagos: El único proveedor que tiene el proyecto son los colaboradores mismos, por eso se debe establecer un control de validación de pagos para garantizar que todos reciben sus pagos completos y a tiempo.
4	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Validación de viáticos: Los interventores realizan las visitas a los emprendedores disponiendo de sus propios recursos económicos y estos son reembolsados posteriormente por el proyecto. La

			administración financiera deber realizar una validación adecuada de los recibos que soporten los gastos antes de realizar el respectivo reembolso al interventor.
5	Coordinación administrativa	Coordinador general	Confirmación de los bienes prendables: Con apoyo del colaborador externo encargado de la revisión de prendas, realizar una revisión permanente y documentada de la existencia real de los bienes prendables reportados en plataforma por los interventores para cada plan de negocio.
6	Coordinación administrativa	Coordinador general	Validación de la información en plataforma: Los interventores son quienes realizan el contacto directo con los emprendedores y por ende quienes consigan la información de los planes de negocio en la plataforma, sin embargo se precisa establecer mecanismos de acompañamiento que garanticen la veracidad de la información. Una práctica recomendada es realizar una reunión con los interventores y la coordinación por mes una vez cada mes o cada dos meses y que esta última ejecute la revisión de un par de planes de negocios aleatorios frente a todo el equipo para despejar de manera grupal inquietudes particulares o corregir errores.
7	Administración financiera	Profesional de apoyo revisión de informes	Revisión de informes: Todos los informes elaborados por los interventores están sujetos a una revisión exhaustiva realizada por la profesional de apoyo en revisión de informes para la identificación y corrección de posibles yerros.

Fuente: Elaboración propia.

14.5.5. Flujograma del proceso de actividades de control.



Fuente: Elaboración propia.

14.6. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE INTERVENTORIA.

14.6.1. Descripción del Proceso.

El interventor es la principal fuente de información dentro del equipo de trabajo del Proyecto objeto de estudio del presente trabajo de grado, por ende la descripción del proceso por medio del cual se lleva a cabo su labor es de fundamental importancia.

Es preciso mencionar que los interventores del Proyecto, a pesar de no poseer un manual de interventoría establecido por el mismo proyecto, realizan sus labores tomando como referencia un completo manual de interventoría proporcionado por FONADE y del cual se proporcionará una copia en los anexos de esta tesis, sin embargo, se recomienda realizar una adaptación de éste al ciclo real del proyecto.

14.6.2. Objetivo del Procedimiento.

- Establecer los lineamientos para llevar a cabo las actividades de Interventoría en el Proyecto.

14.6.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

- Todos los interventores deberán regirse por los lineamientos del manual establecido por la dirección del Proyecto.
- La coordinación administrativa deberá ejecutar revisiones aleatorias para corroborar la aplicabilidad del manual por parte de los interventores.
- Se realizará control del acatamiento de lo establecido en el manual mediante la aplicación de indicadores de cumplimiento.

14.6.4. Manual de normas y procedimientos para las actividades de Interventoría.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Coordinación administrativa	Coordinador general	Asignación del nuevo plan de negocio a un interventor: Después de que FONADE entrega un nuevo plan de negocio al proyecto, la coordinación del mismo debe asignarlo a un interventor teniendo en cuenta que cada interventor puede trabajar máximo 20 planes de negocio al tiempo.
2	Interventores	Interventor asignado	Visita número 1: Es la primera visita que se realiza al emprendedor en un plazo máximo de 15 días después de entregado el plan de negocio al proyecto, en la cual el interventor realiza recolección de la información fundamental acerca del plan de negocio.
3	Interventores	Interventor asignado	Informe de bienes prendables: A más tardar el día 5 de cada mes, los interventores deben emitir y entregar un informe con los bienes prendables de cada plan de negocio que les ha sido asignado.
4	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación prendas: El informe entregado por el interventor deberá ser revisado y confrontado con

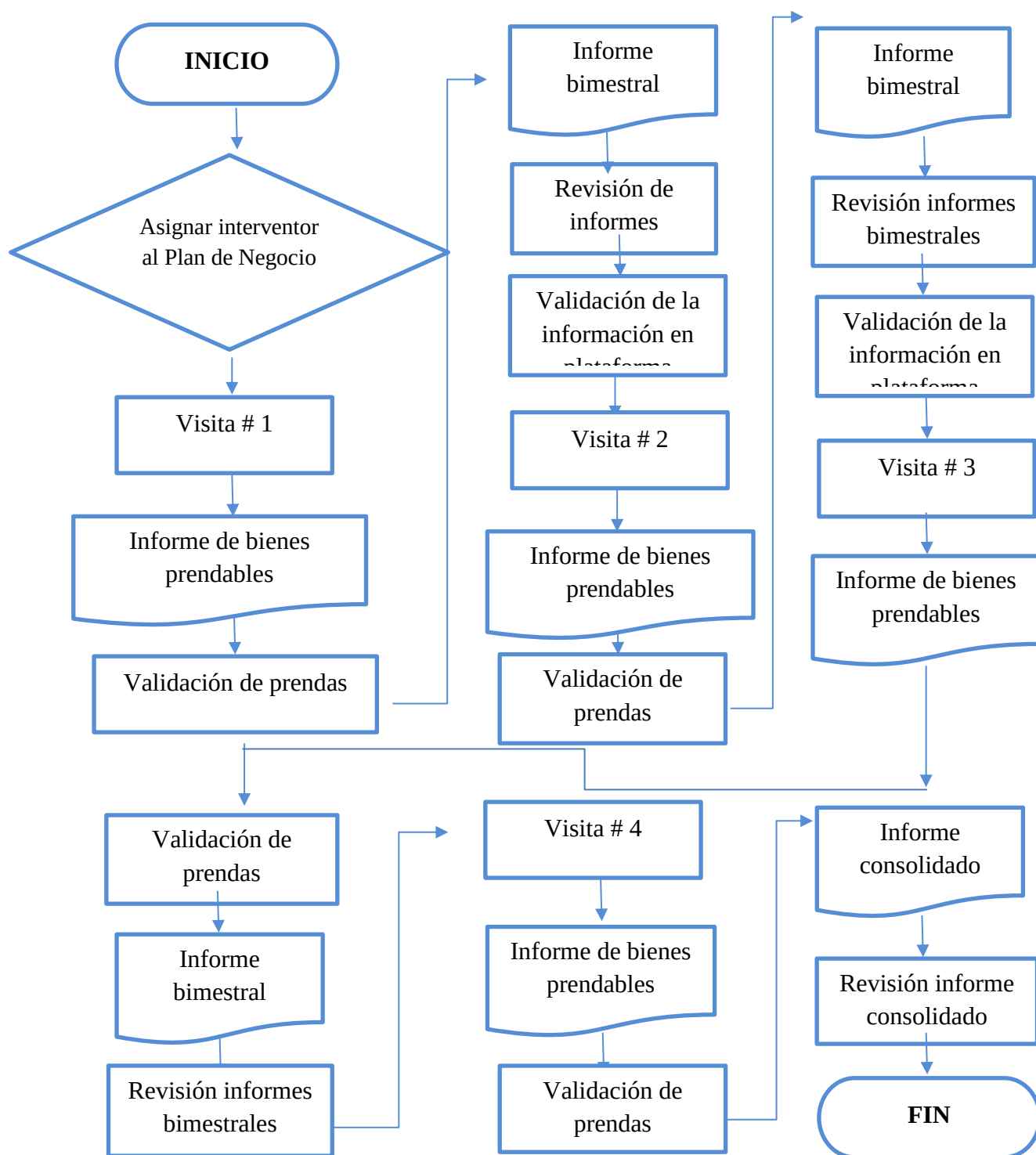
			lo existente en plataforma por el encargado de prendas y la coordinación general.
5	Interventores	Interventor asignado	Informes bimestrales: Cada dos meses, los interventores emitirán un informe denominado bimestral por cada plan de negocio a cargo, estos informes serán revisados posteriormente por el encargado de
6	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisión informes bimestrales: Revisión realizada a la totalidad de los informes bimestrales con el objeto de llevar a cabo las correcciones y mejoras pertinentes.
7	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación de la información en plataforma: Mediante reunión entre la coordinación general y los interventores a más tardar cada bimestre se debe realizar la revisión aleatoria de por lo menos dos planes de negocio para el despeje de dudas y la corrección de errores en colectivo.
8	Interventores	Interventor asignado	Visita número 2: Es llevada a cabo entre los meses tres y cuatro del plan de negocio, de la misma forma que en la primer visita, en esta ocasión el interventor se entrevista con el emprendedor y recopila información y documentación importante que posteriormente deberá ser consignada en plataforma.
9	Interventores	Interventor asignado	Informe de bienes prendables: A más tardar el día 5 de cada mes, los interventores deben emitir y entregar un informe con los bienes prendables de cada plan de negocio que les ha sido asignado.
10	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación prendas: El informe entregado por el interventor deberá ser revisado y confrontado con lo existente en plataforma por el encargado de prendas y la coordinación general.
11	Interventores	Interventor asignado	Informes bimestrales: Cada dos meses, los interventores emitirán un informe denominado

			bimestral por cada plan de negocio a cargo.
12	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisión informes bimestrales: Revisión realizada a la totalidad de los informes bimestrales con el objeto de llevar a cabo las correcciones y mejoras pertinentes.
13	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación de la información en plataforma: Mediante reunión entre la coordinación general y los interventores a más tardar cada bimestre se debe realizar la revisión aleatoria de por lo menos dos planes de negocio para el despeje de dudas y la corrección de errores en colectivo.
14	Interventores	Interventor asignado	Visita número 3: Es llevada a cabo entre los meses ocho y nueve del plan de negocio, bajo la misma metodología utilizada en las visitas anteriores.
15	Interventores	Interventor asignado	Informe de bienes prendables: A más tardar el día 5 de cada mes, los interventores deben emitir y entregar un informe con los bienes prendables de cada plan de negocio que les ha sido asignado.
16	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación prendas: El informe entregado por el interventor deberá ser revisado y confrontado con lo existente en plataforma por el encargado de prendas y la coordinación general.
17	Interventores	Interventor asignado	Informes bimestrales: Cada dos meses, los interventores emitirán un informe denominado bimestral por cada plan de negocio a cargo.
18	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisión informes bimestrales: Revisión realizada a la totalidad de los informes bimestrales con el objeto de llevar a cabo las correcciones y mejoras pertinentes.
19	Interventores	Interventor asignado	Visita número 4: Es llevada a cabo en un plazo máximo de treinta días después de transcurrido el año de interventoría al plan de negocio en lo que se denomina el mes trece. De la información

			recopilada a lo largo del año de interventoría depende el criterio de condonable o no condonable para cada plan de negocio.
20	Interventores	Interventor asignado	Informe de bienes prendables: De la misma forma que en los meses anteriores, a más tardar el día 5 de cada mes, los interventores deben emitir y entregar un informe con los bienes prendables de cada plan de negocio que les ha sido asignado, sin embargo, para este último se debe efectuar una revisión detallada de la existencia total, la cual debe coincidir con toda la información suministrada a lo largo del año.
21	Coordinación administrativa	Coordinación general	Validación prendas: El informe entregado por el interventor deberá ser revisado y confrontado con lo existente en plataforma por el encargado de prendas y la coordinación general.
22	Interventores	Interventor asignado	Informes consolidados: Es el informe final que realiza el Interventor tomando como base las evidencias recopiladas durante el año de interventoría. Este informe permitirá conocer a los empresarios y FONADE, las recomendaciones de la Interventoría sobre la condonación o no condonación de los recursos asignados al plan de negocios, partiendo de las auditorías realizadas en las visitas de campo y el seguimiento realizado a través de la plataforma.
23	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisión informe consolidado: Revisión realizada bajo el mismo criterio de los informes bimestrales.

Fuente: Elaboración propia.

14.6.5. Flujograma para las actividades de Interventoría.



Fuente: Elaboración propia.

14.7. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REINTEGRO DE VIATICOS.

14.7.1. Descripción del Proceso.

Una de las oportunidades de mejora más evidentes encontradas dentro de la revisión del Proyecto es la administración de los viáticos, pues cada interventor debe contar con sus propios recursos económicos para realizar los viajes de visita a los emprendedores. Se recomienda a la administración identificar un monto aproximado del valor de los gastos por viáticos reembolsados y revisar la posibilidad de contar con una caja menor dispuesta para ello.

Sin embargo, trabajando con la realidad del proyecto al día de hoy, para efectos del presente trabajo de grado, se recomienda el modelo de manual de procedimiento para la administración de viáticos que se describe a continuación.

14.7.2. Objetivo del Procedimiento.

- Garantizar la transparencia en el manejo de dineros por reembolso de viáticos evitando al máximo dar lugar al fraude o a las imprecisiones.

14.7.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

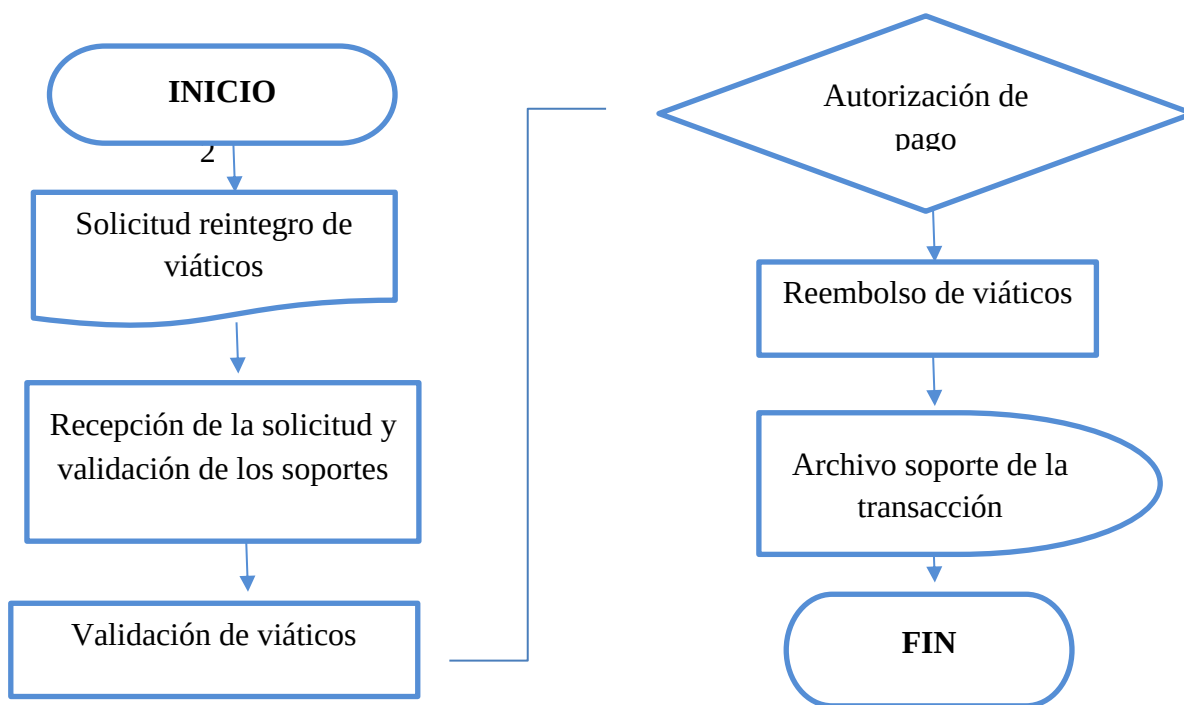
- Cada viatico que pretenda ser reembolsado debe ser soportado mediante recibo que cumpla con todas las características contables requeridas para su causación como lo son: fecha, número de factura, resolución factura, valor claramente visible e identificación del ente facturador.
- No se deberá efectuar reintegro de viáticos soportados por recibo con una fecha que no coincida con la fecha de viaje del interventor.
- Los reintegros de viáticos serán efectuados de manera única e intransferible a nombre del interventor que realizó el viaje de visita.

14.7.4. Manual de normas y procedimientos para los reintegros de viáticos.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Interventores	Interventor	Elaboración de solicitud reintegro de viáticos: El interventor deberá diligenciar un formato de solicitud de reintegro de viáticos que le proporcionara la asistente operativa de administración financiera, el formato deberá ser entregado a administración con los recibos originales que soporten la solicitud. Se recomienda al interventor conservar copia de los recibos entregados.
2	Administración financiera	Asistente operativa	Recepción de la solicitud y validación de los soportes: La asistente operativa se encarga de decepcionar la solicitud y realizar validación uno a uno de los recibos que la soportan para garantizar que estos cumplen con los requerimientos contables necesarios.
3	Coordinación administrativa	Director o Coordinador Administrativo y Financiero	Autorización de pago: Luego de que se valida que los documentos entregados por el interventor cumplen con los requisitos, el Director del proyecto (o el Coordinador Administrativo y Financiero en caso de que el primero no se encuentre presente) autorizarán por medio de firma del formato de solicitud de reembolso de viáticos presentado.
4	Administración financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Reembolso de viáticos: Contando con la firma de autorización se puede proceder con el reintegro de los viáticos solicitados, éste debe ser ejecutado a través de transferencia a la cuenta bancaria del interventor, se debe archivar una copia de la transacción la cual tendrá como anexo el formato de solicitud y sus soportes.

Fuente: Elaboración propia.

14.7.5. Flujo grama para los reintegros de viáticos.



Fuente: Elaboración propia.

14.8. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES BIMESTRALES.

14.8.1. Descripción del Proceso.

La revisión de los informes elaborados por los interventores, que es llevada a cabo por el profesional de apoyo de revisión de informes, es probablemente el aspecto de control con mayor documentación dentro del Proyecto, pues el encargado del proceso se ha encargado de documentarlo para la correcta ejecución de su labor.

A continuación, se identifican las actividades para la revisión de informes bimestrales.

14.8.2. Objetivo del Procedimiento.

- Asegurar la correcta elaboración de los informes bimestrales que son entregados a FONADE, teniendo en cuenta todos los criterios de producción de los mismos.

14.8.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

- Todos los informes sin excepción alguna deberán ser revisados por el interventor que los elabora y por el personal de apoyo revisión de informes.
- Las correcciones y oportunidades de mejora encontradas en cada informe deben ser comunicadas al interventor de manera formal (vía correo electrónico) y oportuna.
- Los interventores deben realizar la totalidad de las correcciones sugeridas por el personal de revisión de informes.

14.8.4. Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes bimestrales.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Descargar archivos para revisión y encarpetar por cada uno de los interventores, revisar la cantidad de informes que deben entregar los interventores, información suministrada por la coordinadora del proyecto.
2	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Elaborar una tabla en Excel para llevar un control de los informes entregados y pendientes por interventor, si está en proceso de revisión y ajustes o ya están listos para encarpetar en la carpeta final.
3	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar nombre del archivo: “ID_Contrato_Plan_Info.Bim.” El archivo se debe guardar indicando el ID, el No. Del contrato de cooperación, nombre del plan de negocio, Info.Bim seguido del número de bimestre que está entregando.
4	Administración financiera	Profesional	Revisar encabezado, el cual debe coincidir con el

		apoyo revisión de informes	bimestre del nombre del archivo y las tablas del contenido. Además, en el encabezado se debe revisar si se actualizó el bimestre que está presentando.
5	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que se resalte el periodo correspondiente y que todas las fechas estén
6	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar los números de: contrato de cooperación, número del convenio interadministrativo, contrato de interventoría, NIT y valor aprobado.
7	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar nombre del plan de negocio, razón social y contratista
8	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar si tiene o no prórroga, si indica cuantos meses se aprobaron y fecha de inicio y finalización de la prórroga.
9	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar convocatoria, sector económico, unidad de emprendimiento
10	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar objeto del proyecto, cumplimiento del IDH y objetivo del informe bimestral
11	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que todos los indicadores de gestión en la columna de ejecución sean acumulados por cada bimestre y que la interventoría en la primera visita explica el % de cumplimiento en cada uno de los indicadores.
12	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que en cada una de las tablas aparezca CUMPLIÓ al final de la tabla y que efectivamente el indicador si se cumplió de acuerdo al % establecido en la norma, el NO CUMPLIÓ solo debe aparecer si es el último bimestre que la interventoría presenta, en los demás bimestre si no cumple debe aparecer

			vacío, debido a que el interventor tiene un año para cumplir con el indicador.
13	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la meta de empleo fijada por el evaluador del SENA, ejecución del indicador de empleo, descripción de contratos, empleados, si cumplió con afiliación, pago de seguridad social, si se homologa o valida el empleo, condición social.
14	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la meta de ejecución presupuestal, los salarios mínimos aprobados, la descripción del indicador y el % de ejecución.
15	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la tabla de inventario que la suma de los recursos prendables y no prendables, sea igual a lo reportado en la tabla de ejecución presupuestal, si el bien se prendó al 100%, pero se ejecutó al 50%, debe aparecer una observación en la descripción explicando la diferencia, la fecha de cargue en plataforma del anexo de prenda y en la descripción mencionar en que ítem se utilizaron los recursos desembolsados
16	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la meta de gestión de mercadeo, la ejecución, en la descripción que evidencias se encuentran en plataforma y si realizó publicidad de logos.
17	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar contrapartidas, la meta en letras debe coincidir con el número fijado por la interventoría, en la descripción que se indique las evidencias de contrapartidas cargadas en plataforma
18	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la meta de gestión de producción, si son 2 unidades de medida diferentes deben aparecer discriminadas las 2 columnas con la meta de ambos productos, en la descripción que producción alcanzó en el bimestre, el valor de cumplimiento

19	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar la meta de gestión de ventas fijada por el SENA, en la descripción a que corresponden las ventas, el valor de cumplimiento acumulado del indicador del bimestre.
20	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Verificar obligaciones típicas de los comerciantes, cumplimiento de obligaciones: contables, tributarias, laborales, registros, tramites y licencias. Se debe indicar si cumplió, en caso de aparecer NO, se debe argumentar porque el emprendedor no cumplió, en caso del N/A se especifica que el emprendedor no está obligado.
21	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar componente innovador, meta y descripción.
22	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar componente ambiental, meta y descripción, si cumplió o no con los aspectos del plan de negocio.
23	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar Validación reporte de Información en Plataforma, si cumplió o no con la obligación, en la descripción que actividades realizó.
24	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar Reporte Dedicación, si cumplió o no con la obligación, en la descripción que actividades realizó.
25	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar Acompañamiento y Asesoría de la Unidad de Emprendimiento, nombre del asesor del SENA, que actividades propició el SENA, si hubo o no apoyo al emprendedor por parte de la unidad de emprendimiento.
26	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar el estado actual de la empresa, en la descripción se debe Indicar si está en etapa pre-operativa o en etapa operativa, estado adecuaciones o montaje industrial, acondicionamiento del lugar, estado de compra

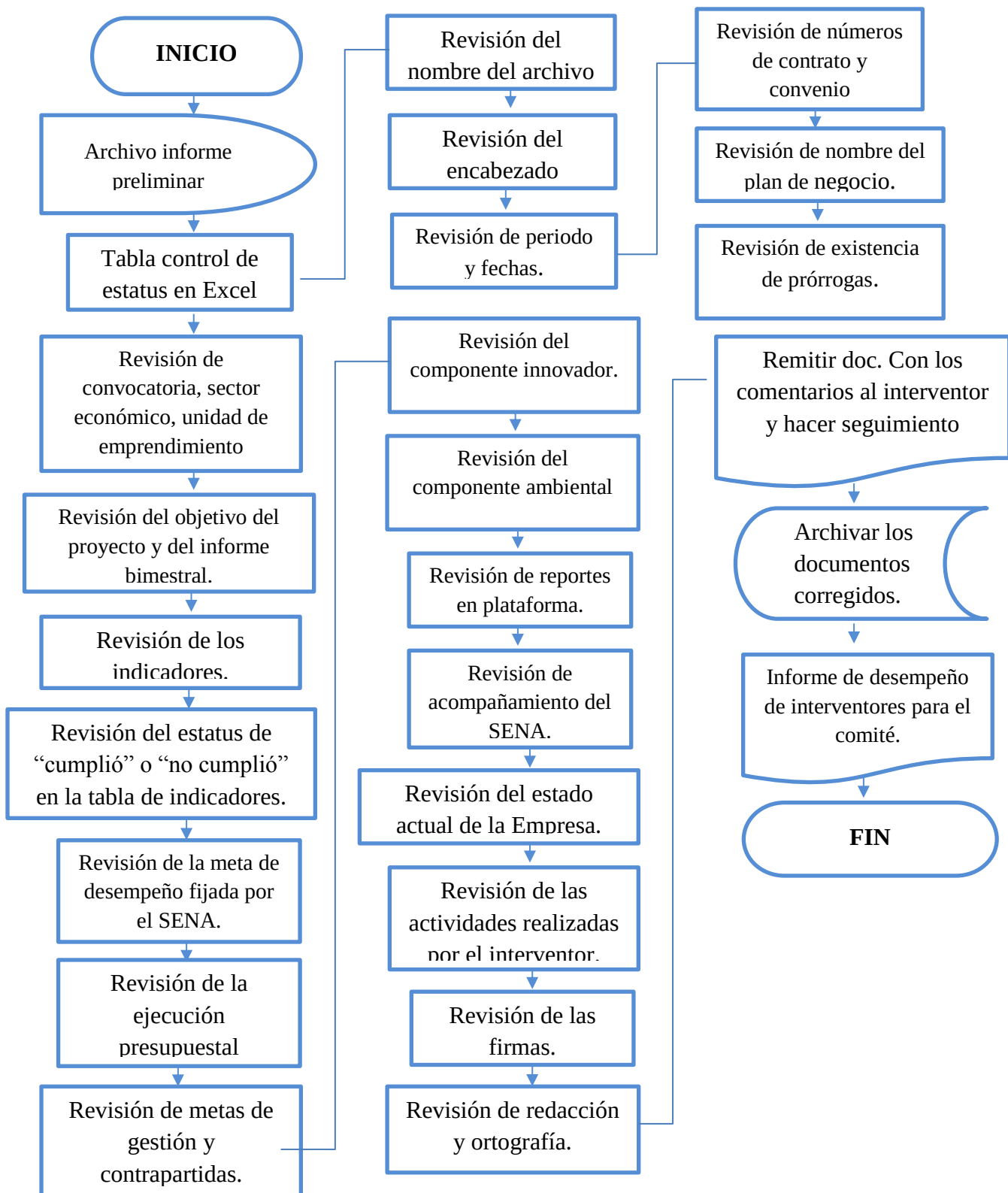
			de maquinaria o equipos para operar, estado de compra de animales o material vegetal, estado de terrenos para cultivos, tiempos de entrega de maquinaria, equipos, animales o material vegetal, inicio de producción y ventas, visitas realizadas incluyendo la misional.
27	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar novedades del proyecto distintas a las ya descritas en otros numerales, como solicitudes de prórroga, agendas especiales, cumplimiento de los compromisos de agenda especial, problemas con avales, terrenos o funcionamiento, si todo marcha como debiere indicar que no se presentó ninguna novedad en el bimestre.
28	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar actividades realizadas por el interventor, que las actividades del periodo correspondan (hace referencia a las actividades de la interventoría, van todas las actividades que los interventores realizan al plan de negocio de acuerdo al manual de funciones de interventoría y el contrato firmado con la universidad).
29	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que el informe esté debidamente firmado por cada interventor encargado del plan de negocio.
30	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar buena redacción, coherencia en las afirmaciones y justificación de los indicadores de gestión, ortografía, tildes y excelente presentación de tablas y contenido. Títulos al final de la hoja, tablas mochas y espacios exagerados, hace que el informe se vea mal presentado, la firma no puede ir sola en una hoja, baje la última tabla.
31	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Realizar comentarios en los errores encontrados, explicar de ser necesario.

32	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Ajustar presentación, redacción y tildes
33	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Enviar comunicado al interventor para que ajuste todos sus informes.
34	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Hacer seguimiento al interventor para que dé respuesta oportunamente.
35	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que todos los ajustes y comentarios se hayan realizado.
36	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	En caso de no estar los ajustes solicitados, volver a enviar comunicado y hacer seguimiento.
37	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Descargar archivos del correo y encarpetar los archivos actualizados.
38	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar base de datos de Excel de los interventores pendientes de entrega.
39	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Enviar comunicado al director con copia a la coordinadora de los informes revisados y los pendientes por entregar por interventor.
40	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Organizar en una carpeta los archivos finales en Word (una carpeta por interventor)
41	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Organizar en una carpeta indicando el bimestre a presentar todos los archivos en PDF, en esta carpeta solo aparecen los archivos en PDF, no se discrimina por interventor.
42	Administración financiera	Profesional apoyo revisión	Cargar la carpeta de todos los archivos en PDF al DRIVE.

		de informes	
43	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Enviar comunicado a la coordinadora compartiendo el enlace del Drive donde puede descargar los informes para su trámite y fines pertinentes.
44	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Solicitar al Coordinador Administrativo y Financiero el acta de entrega de los informes bimestrales a FONADE.
45	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar base de datos de Excel.
46	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Elaborar informe para presentar al comité indicando desempeño en los informes, los interventores morosos, y las dificultades que se presentaron y la cantidad de informes revisados y entregados a la coordinadora.
47	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Los días 23 antes de finalizar el bimestre se debe enviar comunicado a todos los interventores informando la fecha de entrega de los informes bimestrales para revisión, estos deben ser entregados los primeros 10 días siguientes una vez finalizado el bimestre
48	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Repetir cada uno de los ciclos y actualizar base de datos con los nuevos planes de negocio y bimestres a presentar, partiendo de la información suministrada por la coordinadora del proyecto.

Fuente: Martha Lucía García - Profesional Apoyo Revisión de Informes, Proyecto Convenio Interadministrativo Interventoría FONADE-UNIVALLE.

14.8.5. Flujograma para revisión de informes bimestrales.



Fuente: Elaboración propia.

14.9. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES CONSOLIDADOS.

14.9.1. Descripción del Proceso.

Los informes consolidados, como su nombre lo indica es la recopilación final de toda la información obtenida por los interventores durante el año de interventoría por cada plan de negocio.

A continuación, se identifican las actividades para la revisión de informes consolidados.

14.9.2. Objetivo del Procedimiento.

- Garantizar la correcta producción de los informes consolidados que son entregados a FONADE, teniendo en cuenta todos los criterios de elaboración de los mismos.

14.9.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

- Todos los informes sin excepción alguna deberán ser revisados por el interventor que los elabora y por el personal de apoyo revisión de informes.
- Las correcciones y oportunidades de mejora encontradas en cada informe deben ser comunicadas al interventor de manera formal (vía correo electrónico) y oportuna.
- Los interventores deben realizar la totalidad de las correcciones sugeridas por el personal de revisión de informes.

14.9.4. Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes consolidados.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Validar que todos los soportes que justifican el informe final de interventoría estén cargados en plataforma
2	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar cuadro de Excel de IDH.
3	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Revisar que todas las actas estén cargadas en plataforma.

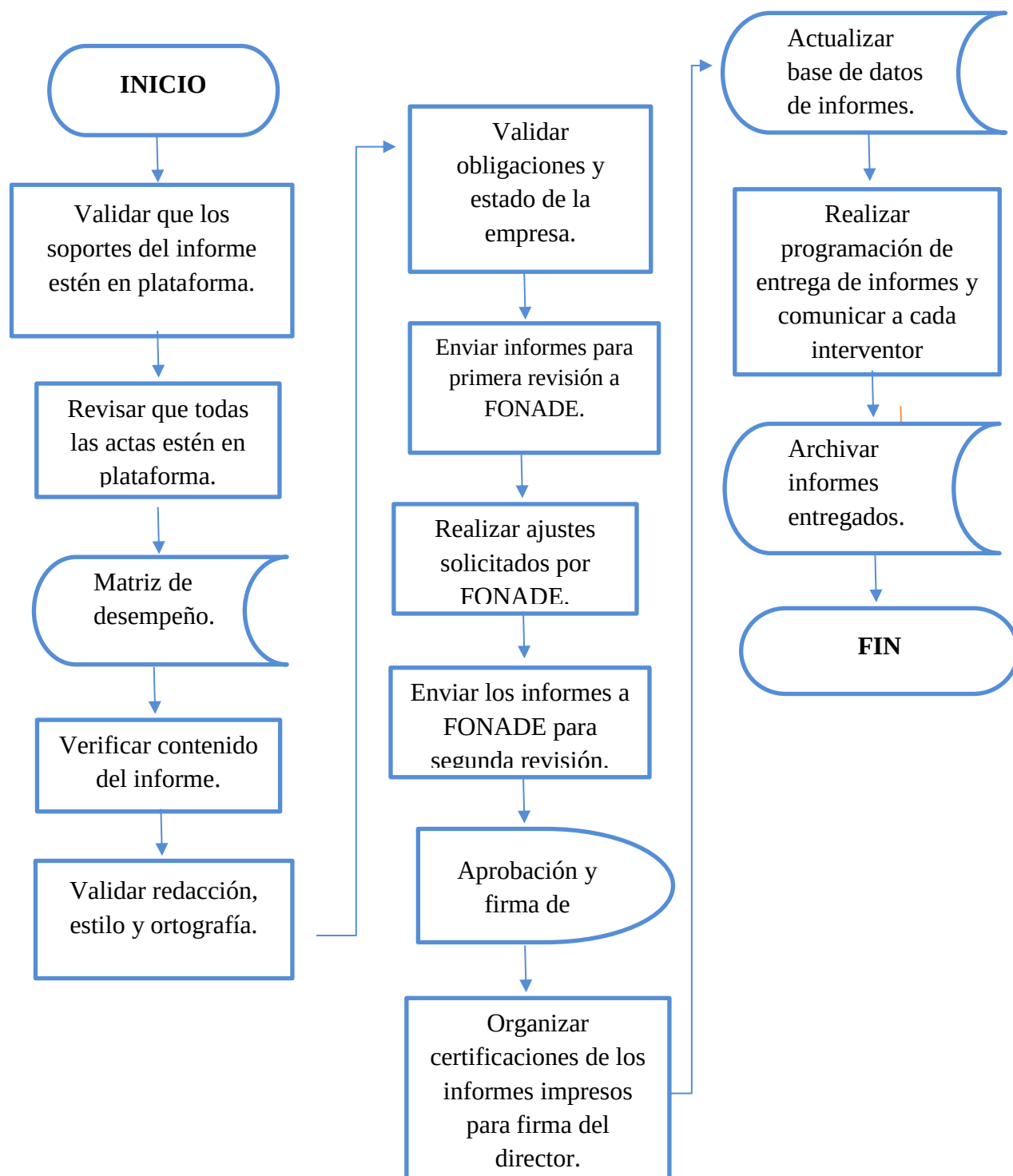
4	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Validar que todos hayan subido el resumen de la recomendación final en plataforma.
5	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Descargar y validar convocatoria.
6	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar Cuadro de Control de agendas cargadas en plataforma, las pendientes o erradas reportarlas a coordinación con observación, para hacer seguimiento al cargue de agenda en plataforma por el interventor.
7	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Realizar control de errores e información faltante en plataforma (MATRIZ DE DESEMPEÑO)
8	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Verificar que todas las recomendaciones en cuanto a información faltante en plataforma o contenido del informe se hayan realizado.
9	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Verificar que el contenido del informe esté acorde con los lineamientos y modelos enviados a todos los interventores.
10	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Ajustar la presentación de tablas para evitar que el informe se vea desordenado.
11	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Validar redacción, signos de puntuación, uso de conectores, artículos y preposiciones.
12	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Validar la justificación de todos los indicadores de gestión, realizar los ajustes pertinentes.
13	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Validar las obligaciones típicas de los comerciantes.
14	Administración financiera	Profesional	Validar estado de la empresa y su argumentación.

		apoyo revisión de informes	
15	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar control de errores y calificación de desempeño por interventor (MATRIZ DE DESEMPEÑO).
16	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Organizar los informes para ser enviados a FONADE para primera revisión.
17	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Ingresa en la base de datos la fecha de elaboración del informe consolidado.
18	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar base de datos del estado actual de los informes consolidados entregados por los interventores y en revisión por FONADE.
19	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Realizar los ajustes solicitados por FONADE
20	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Enviar los ajustes realizados a FONADE para segunda revisión de la supervisora.
21	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Una vez aprobados solicitar autorización para la firma escaneada del director y pasar a PDF
22	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Organizar los informes en PDF firmados, para ser enviados al supervisor de FONADE.
23	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Cuando FONADE confirme que se realizó la revisión final con el SENA pasar a PDF en limpio y enviar al monitor a impresión y sellos en todas las hojas.
24	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Organizar certificaciones de los informes impresos, para que el director proceda a firmar.

25	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Solicitar al Coordinador Administrativo y Financiero acta de entrega y confirmación de informes escaneados antes de ser enviados a FONADE.
26	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Ingresar en la base de datos la fecha de firma del informe consolidado.
27	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Actualizar base de datos del estado actual de los informes consolidados aprobados y firmados.
28	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informes	Realizar programación de entrega de informes y enviar comunicado a cada interventor.
29	Administración financiera	Profesional apoyo revisión de informe s	Descargar y organizar informes entregados por los interventores, para proceder a aplicar los 3 ciclos de revisión de informes consolidados.

Fuente: Martha Lucía García - Profesional Apoyo Revisión de Informes, Proyecto Convenio Interadministrativo Interventoría FONADE-UNIVALLE

14.9.5. Flujo grama para revisión de informes bimestrales.



Fuente: Elaboración propia.

14.10. MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA REVISION DE INFORMES DE PRENDAS.

14.10.1. Descripción del Proceso.

La revisión de prendas consiste en realizar las validaciones correspondientes a los informes mensuales de prendas elaborados por los interventores y a su vez recopilarlos en uno por cada plan de negocio en aras de proporcionar a FONADE la información adecuada y pertinente sobre la existencia de los bienes garantes de los proyectos de cada emprendedor.

14.10.2. Objetivo del Procedimiento.

Tiene como fin garantizar la correcta producción de informes de prendas que son entregados a FONADE, teniendo en cuenta todos los parámetros para su elaboración.

14.10.3. Normas o parámetros a tener en cuenta en el Procedimiento.

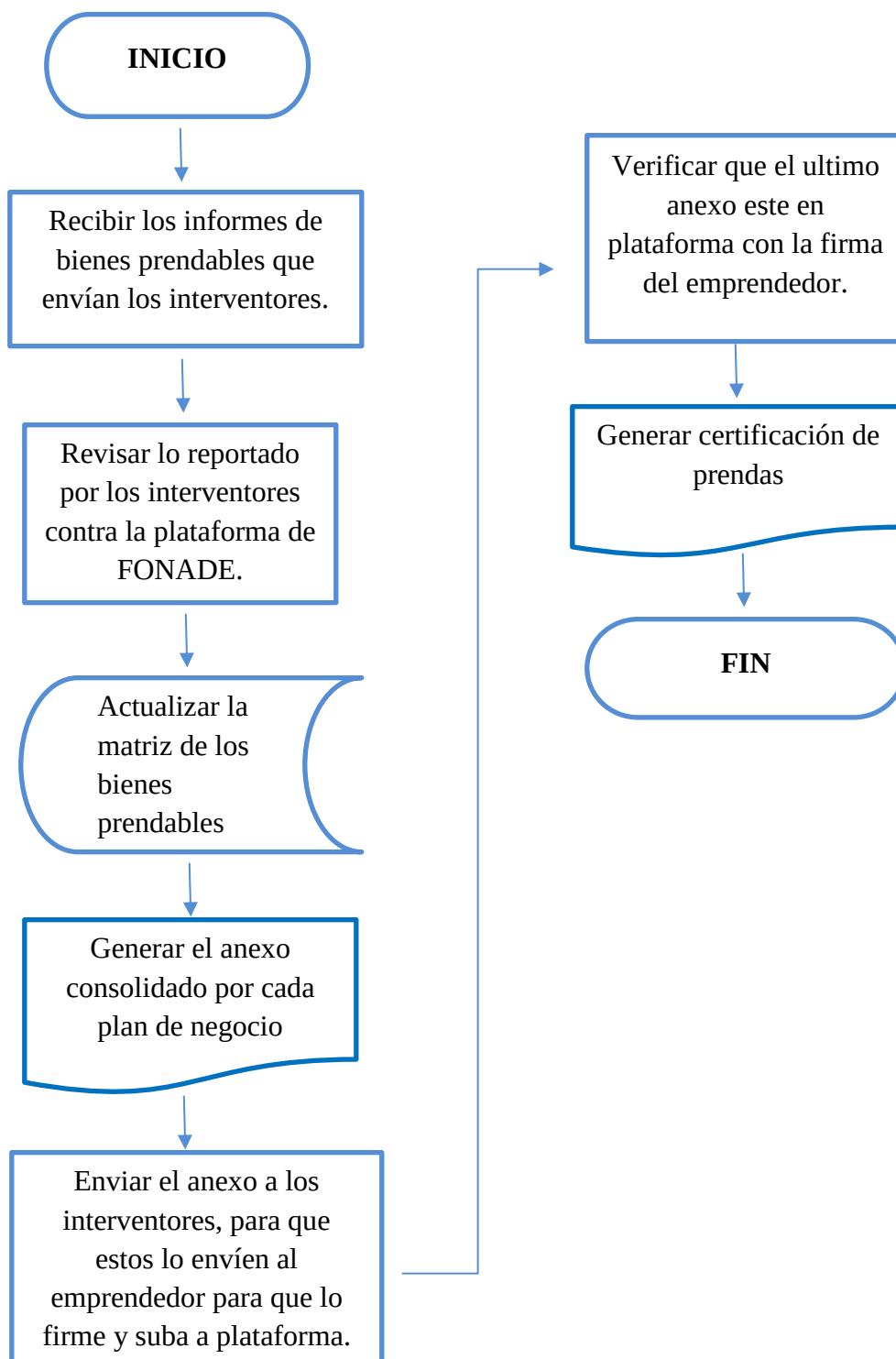
- Todos los informes, sin excepción alguna, deberán ser revisados por el interventor que los elabora y por el coordinador de prendas.
- Los informes de reporte de prendas son de periodicidad mensual y se debe realizar un informe por cada plan de negocio.
- La coordinación de las Garantías Mobiliarias consolidará la información con la cual será generado el Anexo de Prendas.

14.10.4. Manual de normas y procedimientos para la revisión de informes de prendas.

Ítem	Área	Responsable	Actividad
1	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Recibir los informes de bienes prendables que envían los interventores cada mes.
2	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Revisar lo reportado por los interventores de cada plan de negocios contra la plataforma sobre los bienes prendables.

3	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Actualizar la matriz de los bienes prendables.
4	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Generar el anexo consolidado a cada plan de negocio.
5	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Enviar los anexos por correo electrónico a cada interventor.
6	Coordinación de Prendas	Interventor	Enviar los anexos al emprendedor.
7	Coordinación de Prendas	Emprendedor	Firmar los anexos y subirlos a plataforma.
8	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Verificar que el ultimo anexo este en plataforma con la firma del emprendedor.
9	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Elaborar la certificación de prendas.
10	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Hacer seguimiento a los inventarios prendables con los respectivos anexos que deben ser enviados a FONADE.
11	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Atender los requerimientos de la coordinación.
12	Coordinación de Prendas	Coordinador de prendas	Capacitar a los interventores en el tema de los bienes prendables.

14.10.5. Flujograma Para Revisión De Informes De Prendas



Fuente: Elaboración propia.

15. DESCRIPCION DE PERFILES Y CARGOS

15.1.DESCRIPCION DEL CARGO DIRECTOR

15.1.1. Identificación

- **Título del cargo:** Director general.
- **Ubicación del cargo:** El director no cuenta con una oficina expresamente para el ejercicio de su labor, el director actual ocupa una oficina de docente en la facultad de ciencias de la administración en la sede San Fernando de la Universidad del Valle.
- **Jefe inmediato:** No aplica.
- **Subalternos directos:** Profesional de apoyo legal, coordinador general, Coordinador Administrativo y Financiero, profesional de apoyo revisión de informes, interventores.
- **Subalternos indirectos:** Auxiliar operativo, auxiliar de apoyo legal y monitores.

15.1.2. Descripción Genérica Del Cargo

El director del Proyecto tiene a su cargo la administración, control y coordinación de todas las actividades que se realicen por el personal del Proyecto para la consecución de los objetivos del mismo.

15.1.3. Descripción específica del cargo

Atribuciones

- Dirección y control del Proyecto.
- Administrar los recursos del Proyecto.
- Supervisar las actividades de sus subordinados.
- Creador de políticas generales para el funcionamiento del Proyecto.
- Líder de los comités operativos mensuales.
- Autorización de pagos.

- Autorizar la asignación del interventor líder a cada plan de negocio realizado por la coordinación general.
- Asesorar y capacitar a los interventores.
- Tomar decisiones de impacto para el desarrollo del Proyecto.

Relaciones De Trabajo:

Por la naturaleza del cargo, tiene relación con todo el equipo del Proyecto. Sin embargo, mantendrá relación cercana con el coordinador general, el Coordinador Administrativo y Financiero, el asesor legal, los interventores y el profesional de apoyo revisión de informes.

15.1.4. Requisitos mínimos establecidos

a) Educación:

- Profesional en Contaduría pública titulado.
- Mínimo una maestría.

b) Experiencia:

- Profesor actual de la Universidad del Valle.
- Mínimo tres (3) años en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: De preferencia mayor de 30 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: Sin importancia, solo se requiere la capacidad intelectual para desempeñar el cargo.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Si, de manera no constante.

d) Habilidades:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Trabajo bajo presión.
- Excelente manejo de las relaciones interpersonales.
- Alto nivel de compromiso.
- Orientación al logro.

- Respuesta rápida a las solicitudes del equipo.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación y comunicación
- Manejo de la plataforma de FONADE.

15.2. DESCRIPCION DEL CARGO ASESOR JURIDICO

15.2.1. Identificación

- Título del cargo: Asesor jurídico.
- Ubicación del cargo: El asesor jurídico no cuenta con una oficina en las instalaciones del Proyecto, debido a que su proceso de asesoría no lo requiere. Sin embargo, cuando se encuentra en las instalaciones del Proyecto, realiza sus actividades en la oficina de reuniones.
- Jefe inmediato: Director del Proyecto.
- Subalternos directos: Auxiliar jurídico.
- Subalternos indirectos: Ninguno

15.2.2. Descripción Genérica Del Cargo

Se encarga de realizar la asesoría jurídica y legal del Proyecto.

15.2.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Asesoría legal y jurídica del proyecto.
- Supervisar las actividades de sus subordinados.
- Apoyo en la creación de políticas generales para el funcionamiento del Proyecto.
- Apoyo fundamental de los comités operativos mensuales.
- Autorización de pagos de nómina de los planes de negocio.
- Orientar y capacitar a los interventores en aspectos legales aplicables tanto al desempeño del proyecto como en las asesorías a los emprendedores.

Relaciones de trabajo:

Mantiene estrecha relación con el director, el coordinador general, los interventores y el profesional de apoyo revisión de informes.

15.2.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional en Derecho titulado.

b) Experiencia:

- Mínimo tres (3) años en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: De preferencia mayor de 30 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: Sin importancia, solo se requiere la capacidad intelectual para desempeñar el cargo.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: No.

d) Habilidades:

- Orientación al detalle.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Respuesta rápida a las solicitudes del equipo.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación y comunicación
- Manejo de la plataforma de FONADE.

15.3. DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR GENERAL

15.3.1. Identificación

- Título del cargo: Coordinador General.
- Ubicación del cargo: El coordinador general realiza sus actividades en la oficina de reuniones del área administrativa del Proyecto.

- Jefe inmediato: Director del Proyecto.
- Subalternos directos: Interventores.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.3.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es la persona encargada de servir como líder y guía de los interventores del Proyecto.

15.3.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Asignar el interventor líder para cada plan de negocio.
- Socializar las oportunidades de mejora encontradas a cada interventor.
- Realizar inducción a los interventores nuevos.
- Realizar capacitaciones sobre el manejo de plataforma y los formatos de FONADE a los interventores.
- Realizar revisión de los informes consolidados posterior a la ejecutada por el profesional de revisión de informes.
- Realizar documento de remisión de los informes consolidados dirigido a FONADE.

Relaciones de trabajo:

Mantiene estrecha relación con el director, el Coordinador Administrativo y Financiero, los interventores y el profesional de apoyo revisión de informes.

15.3.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional de Contaduría Pública titulado.

b) Experiencia:

- Mínimo tres (3) años como interventor líder.

c) Personales:

- Edad: De preferencia mayor de 25 años.

- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: Sin importancia, solo se requiere la capacidad intelectual para desempeñar el cargo.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Si, frecuencia intermedia.

d) Habilidades:

- Orientación al detalle.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Buen manejo de relaciones interpersonales y comunicación efectiva.
- Redacción sobresaliente.
- Lectura crítica de informes.
- Respuesta rápida.
- Toma acertada de decisiones.
- Capacidad para elaborar y analizar indicadores de desempeño.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación y comunicación
- Manejo de la plataforma de FONADE.

15.4. DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

15.4.1. Identificación

- Título del cargo: Coordinador Administrativo y Financiero.
- Ubicación del cargo: Oficina de administración.
- Jefe inmediato: Director del Proyecto.
- Subalternos directos: Auxiliar operativo, monitores.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.4.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es la persona encargada de administrar las finanzas del proyecto.

15.4.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Realizar agendas de viaje para los interventores.
- Manejar la caja menor.
- Elaborar flujos de caja.
- Recibir y tramitar las cuentas de cobro del personal del Proyecto.
- Mantener un récord del control de los gastos del Proyecto.
- Encargarse de las actividades de tipo contable que el Proyecto requiera.
- Presentar a la dirección, informes con el estatus de los costos y gastos del proyecto.
- Realizar facturación bimestral a FONADE.
- Efectuar cobros a FONADE.
- Remitir al profesional de apoyo revisión de informes el escaneo de las actas de entrega y confirmación de los informes realizados por los interventores.

Relaciones de trabajo:

Mantiene estrecha relación con el director, el coordinador general, el auxiliar operativo y los monitores.

15.4.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines titulado.

b) Experiencia:

- Mínimo dos (2) años en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad, de preferencia mayor de 25 años.
- Estado civil: No es relevante.

- Condición física: Sin importancia, solo se requiere la capacidad intelectual para desempeñar el cargo.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Si, poco frecuente.

d) Habilidades:

- Acertada administración de recursos económicos.
- Conocimiento del manejo contable de reembolsos de viáticos, flujos de caja y cajas menores.
- Integridad y honestidad.
- Orientación al detalle.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Buen manejo de relaciones interpersonales y comunicación efectiva.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación
- Consulta de la plataforma de FONADE.

15.5. DESCRIPCION DEL CARGO PROFESIONAL DE APOYO REVISION DE INFORMES

15.5.1. Identificación

- Título del cargo: Profesional de apoyo revisión de informes.
- Ubicación del cargo: Sin ubicación establecida.
- Jefe inmediato: Director del Proyecto.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.5.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es la persona encargada de realizar revisión de todos los informes bimestrales y consolidados elaborados por los interventores del proyecto para cada plan de negocio, identificar los errores y comunicarlos de manera oportuna a los interventores para su corrección inmediata.

15.5.3. Descripción Especifica Del Cargo

Atribuciones

- Realizar revisión de los informes bimestrales.
- Realizar revisión de los informes consolidados.
- Indicar las correcciones y mejoras de carácter ortográfico.
- Identificar los errores de redacción e informar a los interventores.
- Mantener un récord de los errores más frecuentes para socializarlo a los interventores para que puedan ser prevenidos.
- Entregar a la coordinación general, los informes revisados luego de las correcciones ejecutadas por los interventores.
- Apoyar a los interventores en temas de redacción y destreza de escritura.

Relaciones de trabajo:

Mantiene estrecha relación con el director, el coordinador general, el auxiliar jurídico y los interventores.

15.5.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional en Contaduría Pública titulado.

b) Experiencia:

- Mínimo dos (2) años en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad, de preferencia mayor de 25 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: Sin importancia, solo se requiere la capacidad intelectual para desempeñar el cargo.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: No.

d) Habilidades:

- Orientación al detalle.
- Preciso conocimiento del ciclo de interventoría.
- Capacidad de liderazgo.
- Excelente redacción y comprensión lectora.

- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad de efectuar retroalimentaciones efectivas.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Orden.
- Manejo de indicadores de cumplimiento.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación
- Consulta de la plataforma de FONADE.

15.6. DESCRIPCION DEL CARGO INTERVENTOR

15.6.1. Identificación

- Título del cargo: Interventor.
- Ubicación del cargo: Sin ubicación establecida.
- Jefe inmediato: Coordinación general.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.6.2. Descripción Genérica Del Cargo

El interventor es la fuente de información del Proyecto, es la persona que se encarga de realizar la recopilación de la información de los emprendedores y sus planes de negocio de manera física mediante las visitas de control y digital a través de la validación de documentos vía plataforma de FONADE, y es quien elabora los informes bimestrales y consolidados que el proyecto entrega a FONADE.

15.6.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Realizar 4 visitas por cada plan de negocio durante el año de interventoría correspondiente a cada uno.

- Recibir la documentación requerida a los emprendedores, alimentarla en plataforma y proporcionar los soportes correspondientes a la administración financiera.
- Elaborar los informes bimestrales
- Elaborar los informes consolidados.
- Realizar las correcciones indicadas por el profesional de apoyo revisión de informes.
- Atender a las sugerencias de redacción realizadas por el profesional de apoyo revisión de informes.
- Realizar los informes de prendas.
- Atender las correcciones realizadas por el asesor externo de prendas.
- Asistir a las reuniones con la coordinación general para la revisión de avances.
- Concurrir en las capacitaciones que realice la dirección, coordinación general, profesional de apoyo revisión de informes o el asesor jurídico.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación directa con el director, el coordinador general y el profesional de apoyo revisión de informes.

15.6.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional en Contaduría Pública titulado.
- Mínimo una especialización.

b) Experiencia:

- Mínimo un (1) año en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad, de preferencia mayor de 25 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: Buena, con la capacidad de realizar las visitas a los planes de negocio.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Si, constante.

d) Habilidades:

- Buena redacción y comprensión lectora.
- Óptimo conocimiento del ciclo de interventoría.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Orden.
- Capacidad de análisis de la información suministrada por los emprendedores.
- Acatamiento de directrices.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación
- Manejo de la plataforma de FONADE.
- Saber interpretar documentos de uso de suelo, contratos de arrendamiento, cámaras de comercio y demás documentos fundamentales para el ciclo de interventoría.

15.7. DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR JURIDICO

15.7.1. Identificación

- Título del cargo: Auxiliar jurídico.
- Tipo de cargo: Tiempo parcial.
- Ubicación del cargo: Sin ubicación establecida.
- Jefe inmediato: Asesor jurídico.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.7.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es el principal apoyo del asesor jurídico, se encarga de las actividades que este le asigne y que estén relacionadas con el proyecto, además realiza apoyo a la revisión de informes bimestrales y consolidados llevada a cabo de manera directa por el profesional de apoyo revisión de informes.

15.7.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Recibir hojas de vida de los aspirantes a ser contratados para cargos existentes o nuevos cargos.
- Realizar verificación de los datos de las hojas de vida.
- Apertura de los expedientes de las nuevas contrataciones.
- Realizar cotizaciones para la compra de pasajes de avión para las visitas de los interventores.
- Socializar las agendas de viaje con los interventores.
- Apoyar a la Administración financiera con la validación de la documentación soporte de las solicitudes de legalización de viáticos.
- Las demás actividades operativas y secretariales que el Coordinador Administrativo y Financiero indique.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación directa con el Coordinador Administrativo y Financiero, la coordinación general, los interventores y los monitores.

15.7.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional de Contaduría Pública, Administración de empresas o carreras afines.

b) Experiencia:

- Mínimo un (1) año en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad, de preferencia mayor de 20 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: No es relevante.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: No.

d) Habilidades:

- Buena redacción y comprensión lectora.
- Trabajo bajo presión.

- Alto nivel de compromiso.
- Pleno conocimiento de la normatividad que rige a la interventoría.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación
- Consulta de la plataforma de FONADE.

15.8. DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR OPERATIVO

15.8.1. Identificación

- Título del cargo: Auxiliar operativo.
- Tipo de cargo: Tiempo completo.
- Ubicación del cargo: Oficina de administración.
- Jefe inmediato: Coordinador Administrativo y Financiero.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.8.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es el principal apoyo del Coordinador Administrativo y Financiero, se encarga de realizar todas las funciones operativas que este le asigne.

15.8.3. Descripción Específica Del Cargo

Atribuciones

- Realizar revisión de los informes bimestrales.
- Realizar revisión de los informes consolidados.
- Indicar las correcciones y mejoras de carácter ortográfico.
- Identificar los errores de redacción e informar a los interventores.
- Las demás actividades que el asesor jurídico indique.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación directa con el asesor jurídico, el coordinador general, el profesional de apoyo revisión de informes y los interventores.

15.8.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Profesional en Derecho o estudiante de últimos semestres.

b) Experiencia:

- Mínimo un (1) año en cargos similares.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad, de preferencia mayor de 25 años.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: No es relevante.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Si, constante.

d) Habilidades:

- Buena redacción y comprensión lectora.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de compromiso.
- Disponibilidad y espíritu de colaboración.
- Iniciativa propia.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación
- Consulta de la plataforma de FONADE.

15.9. DESCRIPCION DEL CARGO MONITOR

15.9.1. Identificación

- Título del cargo: Monitor
- Tipo de cargo: Medio tiempo.
- Ubicación del cargo: Oficina de administración.
- Jefe inmediato: Coordinador Administrativo y Financiero.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.9.2. Descripción Genérica Del Cargo

Es un apoyo secundario del Coordinador Administrativo y Financiero y toda el área administrativa, se encarga de realizar todas las funciones de tipo auxiliar que le sean asignadas.

15.9.3. Descripción Especifica Del Cargo

Atribuciones

- Escanear los documentos entregados por los interventores como soporte de las visitas a los emprendedores.
- Servir de apoyo en las labores operativas diarias del área administrativa.
- Las demás actividades que el Coordinador Administrativo y Financiero o el coordinador general indiquen.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación directa con el Coordinador Administrativo y Financiero, el coordinador general y el auxiliar operativo.

15.9.4. Requisitos Mínimos Establecidos

a) Educación:

- Estudiante de cuarto semestre en adelante, de alguna de las carreras que componen la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

b) Experiencia:

- Ninguna.

c) Personales:

- Edad: Mayor de edad.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: No es relevante.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: No.

d) Habilidades:

- Buena redacción y comprensión lectora.
- Trabajo bajo presión.

- Alto nivel de compromiso.
- Disponibilidad y espíritu de colaboración.
- Iniciativa propia.
- Acatamiento de directrices.

e) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación

15.10. DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADOR DE PRENDAS

15.10.1. Identificación

- Título del cargo: Coordinador de prendas
- Tipo de cargo: Asesoría externa.
- Ubicación del cargo: Sin ubicación permanente.
- Jefe inmediato: Director general.
- Subalternos directos: Ninguno.
- Subalternos indirectos: Ninguno.

15.10.2.

Descripción Genérica Del Cargo

Coordinar el proceso y control de los bienes prendables de los planes de negocios que son financiados por el Fondo Emprender y que son objeto de seguimiento por parte de la Interventoría, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1676 del 20 de Agosto del 2013 “POR LA CUAL SE PROMUEVE EL ACCESO AL CRÉDITO Y SE DICTAN NORMAS SOBRE GARANTÍAS MOBILIARIAS”, y reglamentada a través del Decreto Número 400 del 24 de febrero de 2014.

15.10.3. Descripción Especifica Del Cargo

Atribuciones

- Atender los requerimientos de la FONADE en relación con los anexos de las garantías mobiliarias y de inventarios.
- Brindar capacitación y retroalimentación a los Interventores para dar cumplimiento a los establecidos en la normatividad sobre Garantías Mobiliarias

- Verificación y seguimiento de los inventarios prendables con los respectivos anexos que deben ser enviados a FONADE por parte de los emprendedores que ejecutan planes de negocios y que son objeto de seguimiento por parte de la Interventoría
- Elaboración de los anexos consolidados a todos los planes de negocios.
- Verificación de los anexos de contratos de Garantías.
- Elaboración de la certificación mensual de bienes prendables para el envío a FONADE
- Atender solicitudes de los interventores sobre informes de prendas y anexos.
- Verificación de todos los planes de negocios en plataforma sobre los bienes que se deben preñar, informe reportado por los interventores.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación directa con los interventores y el coordinador general.

15.10.4. Requisitos Mínimos Establecidos

f) Educación:

- Profesional en administración de empresas, contaduría pública, ingeniero industrial o afines.

g) Experiencia:

- Mínimo 2 años en cargos afines.

h) Personales:

- Sexo: No es relevante.
- Edad: Mayor de edad.
- Estado civil: No es relevante.
- Condición física: No es relevante.
- ¿Disponibilidad de viaje requerida?: Esporádica.

i) Habilidades:

- Buena redacción y comprensión lectora.
- Trabajo bajo presión.
- Alto nivel de conocimiento sobre bienes prendables.

- Manejo de inventarios.
- Espíritu crítico.

j) Destrezas adicionales

- Manejo de herramientas de computación

16. CONCLUSIONES

16.1. CONCLUSIONES DE TEMA

Luego de llevar a cabo la investigación teórica y práctica que significó la elaboración del presente trabajo de grado podemos concluir como primera medida que el Control Interno en una organización es fundamental para su correcto desempeño, sin importar cuál sea su categoría, la cantidad de trabajadores con que cuente o su personería jurídica, pues este pone a disposición de la organización herramientas que sirven como lineamientos para conseguir el logro de los objetivos corporativos en pleno valiéndose de aspectos tan sencillos y cotidianos como el ambiente de control o la determinación de actividades y perfiles de cargo.

Se pudo establecer que el control es una función que se realiza mediante parámetros que han sido establecidos a través del contrato y los términos de referencia, además al dinamismo del proyecto y al conocimiento del fenómeno controlado, es decir, el mecanismo de control es fruto de un proceso de planificación.

En el proyecto de interventoría se pretende que el sistema de control se proyecte sobre la base de previsiones del futuro (actividades presupuestales y organizacionales) y, debe ser suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen en discrepancias entre el resultado previsto y los acontecimientos del diario vivido en la ejecución del proyecto.

Esto significa, de alguna manera, que el control es una función dinámica, no solo porque admite ajustes, sino también por estar presente en cada actividad humana, renovándose ciclo tras ciclo.

Es preciso hacer mención, además, que, a pesar de ser tan importante, la necesidad de Control Interno no siempre salta a la vista. Por ejemplo, el Proyecto de interventoría objeto de nuestro trabajo de grado siempre ha cumplido con el objetivo principal (realizar interventoría a los planes de negocio para la contratante FONADE) y se podría decir que lo realiza de manera eficaz y eficiente pero al utilizar las herramientas de entrevistas y cuestionarios, se evidencio que la escala de ponderación de Control Interno se encontraba

muy por debajo de la ideal y al profundizar más en la revisión, se iba haciendo evidentes oportunidades de mejora que muy posiblemente no se hubieran identificado de no ser por las herramientas del Control Interno.

Por otro lado, el proyecto no contaba con un esquema jerárquico documentado (escrito), es por ello, que a manera de sugerencia, se aportó al proyecto un organigrama vertical en el que no solo se indican la jerarquía y líneas de mando sino que permite observar de manera ágil cuáles son los perfiles que sostienen mayor comunicación entre sí, la importancia de este aporte radica en que al estructurar un organigrama se agilizan los procesos pues permite planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo ayudando a la división interna.

El Control Interno reviste de vital importancia a la estructura administrativa en cabeza de la Dirección General, proporcionando herramientas de autocontrol que permitan la consecución de una veracidad razonable en toda la información que circula a través del proyecto, logrando a su vez la disminución de riesgos por omisión, error o fraude que son intrínsecos al desarrollo de actividades como las que son llevadas a cabo por todo el equipo de interventoría del proyecto objeto de estudio en el presente trabajo de grado. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que ningún sistema de Control Interno por más complejo y detallado que se diseñe, podrá proporcionar un valor de riesgo cero, por tanto, es necesario que desde la Dirección General se incentive la adopción de un ambiente de control permanente y la validación permanente de la información que se pretenda suministrar a actores internos o externos al desarrollo de las interventorías.

El levantamiento de procesos mediante la documentación de los mismos permitió que se dejara constancia de los pasos a seguir en cada uno de estos, reduciendo al máximo las ambigüedades e imprecisiones, estableciendo una estandarización de las actividades con el objetivo de que ningún proceso se vea afectado frente a las contingencias que puedan presentar los integrantes del equipo de trabajo, además de que sirven como manual y guía precisa para la inducción de personal. Es preciso mencionar que los manuales realizados en el desarrollo de este trabajo de grado son propuestas diseñadas por los estudiantes del trabajo investigación – modalidad práctica empresarial - y que estas pueden ser aceptadas o no por la Dirección del Proyecto de Interventoría y, de ser aceptados, estos deberán ser

actualizados de manera periódica de acuerdo a los cambios y evoluciones que se presenten en el desarrollo de cada actividad.

Al elaborar los perfiles de cada cargo se está proporcionando a la Dirección del Proyecto de Interventoría una herramienta de suma importancia que permita conocer exactamente las cualidades y capacidades que deben tener los ocupantes o aspirantes a cada cargo, con lo cual se podrá garantizar la idoneidad del personal a desarrollar las actividades.

Además de los objetivos planteados al inicio del presente trabajo de grado, se espera que este sea una herramienta útil para el proyecto que permita la optimización de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta, es importante que tanto los colaboradores como los directivos interactúen en la implementación del Sistema de Control Interno propuesto y apliquen cada una de las sugerencias planteadas, que sus debilidades se conviertan en oportunidades de mejora y que se aprovechen las fortalezas con el fin de que cada día se pueda incrementar el impacto que tiene en la sociedad.

16.2. CONCLUSIONES DEL EJERCICIO DE PRACTICA EMPRESARIAL COMO OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Hemos considerado importante incluir una conclusión dedicada a lo que significó para nosotras la elaboración de una tesis mediante el modelo de práctica empresarial como estudiantes próximas a terminar la carrera, y que ya cuentan con experiencia en el ámbito laboral, porque fue una experiencia muy enriquecedora, al elaborar este tipo de trabajo se profundiza de manera muy amplia en el tema a tratar de formas que probablemente no se realizan en el desarrollo normal de una asignatura académica o en el ejercicio profesional del día a día. Fue una experiencia enriquecedora porque adicional a los conceptos teóricos pudimos tener un acercamiento a los colaboradores que intervienen en el desarrollo de las actividades del proyecto, permitiendo no solo llevar a cabo el desarrollo del trabajo de investigación sino también conocer la realidad de muchos de ellos, misma realidad a la que posiblemente nos tendremos que enfrentar en el desempeño de nuestra profesión y sobre la cual ya tenemos conocimiento.

Y, por último, queremos resaltar que dentro de los aspectos más importantes de la realización de este trabajo de grado se encuentra la comunicación como pilar para poder realizar trabajo en equipo, pues intentar consolidar en un solo texto la lluvia de ideas que nacían de dos personas diferentes fue para nosotros un verdadero reto. Adicionalmente, es preciso también resaltar la importancia del profesor Omar Javier Solano quien hizo las veces de director de esta tesis, pues son precisamente sus comentarios, recomendaciones y guías que realiza, las que ayudan al tesista a encontrar el rumbo adecuado para su investigación.

17. BIBLIOGRAFIA

- Jiménez, W. (2017). Aportes desde el conocimiento y la función misional Universitaria al control y la planeación estratégica de la empresa Gearsis SAS. Cali, Colombia.
- Caicedo & Osorio. (2008). Propuesta estructural para el diseño del sistema de Control Interno contable en la Cooperativa Convenios Calima. Buenaventura, Colombia.
- Morales, K & Moreno, C. (2014). Diseñar un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. Buenaventura, Colombia.
- Ramírez, Y & Tapias, Y. (2014). Diseño de un Sistema de Control Interno para la Corporación Club Sabaletas. Cali, Colombia.
- Manotas, D. (2013). Análisis de riesgo en evaluación de proyectos: aplicando técnicas de simulación. Cali, Colombia.
- Rengifo, M. (2011). Control Interno: Metodología para la Evaluación del Riesgo, análisis de los resultados y recomendaciones, caso CAPRECOM EPS. Cuadernos de Administración, 20(31). Cali, Colombia.
- Root, J. 1998. Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governance. New York, Estados Unidos.
- Mantilla, S. (2013). Auditoría del Control Interno. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Mantilla, O. (2007) Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control. Interno, MECI 1000:2005. Cali, Colombia.
- Anna, Y. and Rahayu, S. (2011). The Factors Affected Toward Profession Options as Accountant Public and Non-Accountant Public Selected. *SSRN Electronic Journal*.
- Montaña, E. (2014). Control interno, auditoria y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo. Cali, Colombia. Editorial Univalle.

- Solano, O. (2011). La Auditoría de Sistemas de Información como elemento de control. Cuadernos de Administración, 20(31). Cali, Colombia.
- Sánchez, W. (2006). Control Interno Conceptual y Practico, (2006). Bogotá, Colombia.
- Ireland, L. (2006) Project Management. McGraw-Hill Professional, (2006).
- Misión y Visión Universidad del Valle. Tomado de [http:// www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/mision](http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/mision)
- Grafico Objetivos de la Interventoría. Tomado de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/SEGUIMIENTO%20Y%20CONTROL%20DE%20LOS%20CONTRATOS%20ESTATALES.pdf>
- Estupiñán, R. (2012) Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II. e2.
- Wallace, W. (1991) Handbook of Internal Accounting Controls. Second edition. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ. New York, Estados Unidos.
- Chorafas, D. (2000) Reliable Financial Reporting and Internal Control. A Global Implementation Guide. New York, Estados Unidos.
- CTCP 2008. Orientación profesional al ejercicio de la revisoría fiscal p.8. Recuperado de <https://actualicese.com/normatividad/2008/Otras/OrientacionProfesional/OP-21-06-2008.pdf>
- Fayol, H. Metodología. (2003). Administración Industrial y General. Edigrama Ltda. Bogotá, Colombia.
- Montaña, E. (2011) Contabilidad y legislación. Control, valuación y revelaciones. Universidad del Valle, Cali, Colombia. Tercera edición actualizada.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. Segunda edición. Limusa. México.
- Estupiñán, R. (2000). Estructura conceptual integrada. En: Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Bogotá, Colombia.
- Werther, W & Heith, D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, quinta Edición. CD México, México.

- Departamento Administrativo de la Función Pública (2014), Manual Técnico De Control Interno Para El Estado Colombiano, Colombia.

18. ANEXOS

Anexo A. Cuestionarios Realizados a Interventores.

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO INTERVENTORES Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo	
Área: Interventoría Nombre del Entrevistado: Jhon F. Leyva Cargo: Interventor Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal	Versión 001
Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata	

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			3	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			2	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	X			3	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			3	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			2	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		2	
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?	X			2	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			3	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?		X		0	
Subtotal				20	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			1	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			3	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?	X			1	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			1	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			2	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?		X		3	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			2	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			2	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			3	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			2	
Subtotal				23	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	X			3	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			2	
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	X			2	
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			1	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	X			3	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			1	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?		X		1	
Subtotal				13	

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	56
Ponderación	52%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

INTERVENTORES

Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo

Área: Interventoría

Nombre del Entrevistado: Víctor Hugo Hernández Soto

Cargo: Interventor

Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal

Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata

Versión 001

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			2	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			2	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	X			2	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			3	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			2	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?	X			2	
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?	X			2	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			3	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			2	
Subtotal				20	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			2	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			3	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?	X			2	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			2	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?	X			0	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			3	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			3	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			3	
Subtotal				27	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	X			3	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			3	
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	X			2	
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			3	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	X			1	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			1	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?		X		0	
Subtotal				13	

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	60
Ponderación	56%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

INTERVENTORES

Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo

Área: Interventoría

Nombre del Entrevistado: Claudia Carmenza Quintero

Cargo: Interventor

Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal

Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata

Versión 001

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			3	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			2	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	X			2	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			3	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			4	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?	X			2	Las políticas que conozco son las de entrega de informes
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?	X			2	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			2	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			2	
Subtotal				22	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			2	Formato de actas
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			3	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		0	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			2	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?		X		3	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			3	Si, se realiza una revisión plan por plan.
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?		X		0	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			4	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			3	
Subtotal				26	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	X			2	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			3	Agendas especiales
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	X			3	Supervisor, director y coordinación
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			2	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	X			1	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			3	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	X			0	Yo solo puedo consultar mis proyectos
Subtotal				24	

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	93
Ponderación	86%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO INTERVENTORES Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo	
Área: Interventoría Nombre del Entrevistado: Claudia Muñoz Cargo: Interventor Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata	Versión 001

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			1	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?		X		0	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?		X		0	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			1	No, recibí una pequeña induccion pero fue sobre la marcha mas no previo al inicio de actividades.
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			4	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		0	No
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		0	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			4	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			1	
Subtotal				11	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			2	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			3	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			4	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		1	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			3	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			2	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?		X		0	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?	X			2	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			3	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			3	
Subtotal				26	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	X			1	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			3	
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	X			3	Si
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			3	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	X			2	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			3	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?		X		0	
Subtotal				15	

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	52
Ponderación	48%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO INTERVENTORES Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo	
Área: Interventoría Nombre del Entrevistado: Carlos Hernán Villa Cargo: Interventor Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata	Versión 001

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			2	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			2	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	X			1	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?		X		1	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?		X		1	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		1	
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		0	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?		X		0	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?		X		0	
Subtotal				8	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			2	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?		X		0	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?		X		1	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			3	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			1	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?	X			0	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			1	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?		X		1	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			1	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			1	
Subtotal				14	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?		X		0	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			1	
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?		X		1	
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		0	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?		X		0	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?		X		1	
Subtotal				24	

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	46
Ponderación	43%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

INTERVENTORES

Proyecto de Interventoría de los planes de negocio para el fondo emprender - Contrato Interadministrativo

Área: Interventoría

Nombre del Entrevistado: Juan Camilo Zúñiga Delgado

Cargo: Interventor

Encuestado por: Diana Carolina Zapata Carvajal

Formato elaborado por: Lizbeth Y. Ocampo y Diana Carolina Zapata

Versión 001

Generalidades

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Tiene conocimiento de la existencia de un procedimiento general del área a la cual pertenece?	X			3	
¿Tiene conocimiento de la existencia manuales de funciones para su cargo o labor?	X			3	
Si respondió de manera afirmativa a las dos preguntas anteriores, ¿Dispone usted de esos manuales y procedimientos?	X			3	
¿Fue capacitado de manera formal, mediante inducción adecuada antes de iniciar labores en su cargo?	X			2	
¿Sabe usted si el área a la cual pertenece, tiene políticas internas?	X			3	
Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted esas políticas del área?		X		2	
Luego de ser contratado, ¿Le han sido realizadas pruebas de conocimiento sobre temas fundamentales de su cargo?		X		2	
¿Se realizan capacitaciones suficientes oportunas que potencien el conocimiento de los colaboradores?	X			3	
¿Existe alguna figura que se asemeje a recursos humanos, desarrollo o cultura que se preocupe por el bienestar de los colaboradores?	X			3	
Subtotal				24	

Registro y Control

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico que facilite el desarrollo de sus labores?	X			2	
¿Las directrices que recibe, son consecuentes entre sí?	X			3	
¿Tiene conocimiento pleno de las funciones que debe desarrollar cada día?	X			3	
¿Existen instructivos de paso a paso para realizar sus funciones diarias?	X			2	
¿Considera usted que la asignación de labores es adecuada según sus capacidades?	X			2	
¿Tiene delimitación de fechas para la entrega de los informes de avance?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Ha faltado usted a esas fechas en más de 3 ocasiones en el desarrollo de algún proyecto?		X		2	
¿Se realizan comités periódicos para la revisión de los avances de los proyectos y los informes?	X			3	
Si su respuesta fue positiva, ¿Existe un protocolo para los comités?			X	3	
¿Tiene claro usted quien es su jefe directo o líder?	X			3	
¿Tiene claro usted a quienes se debe entregar información del avance de los proyectos y a quien no?	X			3	
Subtotal				29	

Autorizaciones

PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos sobre la adecuada manera de abordar las visitas a los emprendedores?	X			2	
¿Desarrolla actividades que deban ser autorizadas previamente por una persona diferente a usted y diferente a sus pares?	X			3	
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Tiene claro quiénes son las personas que realizan estas autorizaciones?	X			3	
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?	X			3	
¿Espera siempre por la autorización formal antes de proceder?	X			2	
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X			3	
¿Existen restricciones para el acceso a la información de los proyectos?	X			3	
Subtotal				19	

3

Total preguntas realizadas	27
Máxima calificación posible	108
Total Calificación	72
Ponderación	67%

Puntaje máximo 4 - mínimo 0

