

**UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS**

**Asignatura:
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

**INFORME FINAL – IFI
CREACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO EN ENTIDAD DEL SECTOR
PUBLICO**

**Presenta:
LUIS ANDRES MEDINA VELASQUEZ**

**Docente:
Lic. GUSTAVO SANTOS**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	4
1. INTRODUCCION	5
2. JUSTIFICACION	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos Específicos	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4.1 Resultados Esperados	9
4.2 Impacto Esperado	10
4.2.1 Impacto Social y Económico	10
4.2.2 Metas	10
5. METODOLOGIA	12
5.1 Tipo de Investigación	12
5.1.1 Investigación descriptiva	12
5.1.2 Investigación exploratoria	12
5.2 Recolección de Información	13
5.2.1 Fuentes Primarias	13
5.2.2 fuentes Secundarias	14
6. MARCO TEORICO O CONCEPTUAL	15
6.1 Normatividad	15
6.2 Control Interno	16
6.2.1 Concepto	16
6.2.2 Principio del Control Interno	17
6.2.3 Objetivos del Control Interno	18
6.2.4 Naturaleza del Sistema de Control Interno	19
6.2.5 Componentes del Control Interno	20
6.2.5.1 Ambiente de Control	20
6.2.5.2 Valoración de Riesgos	22
6.2.5.3 Actividades de Control	24
6.2.5.4 Información y Comunicación	26
6.2.5.5 Monitoreo	28
6.3 El COSO	31
6.4 Matriz de Riesgos	32
6.5 Plan de Mejoramiento	35
7. MARCO EMPRESARIAL	40
7.1 Coordinación de Identificación	40
7.1.1 Generalidades	40
7.2 Portafolio de servicios	41
7.3 Auditoría – Evaluación e Informe a la Coordinación	42
7.3.1 Campañas de entrega de documentos	42

7.3.1.1 Campañas de Documentación	43
7.3.1.2 Campañas de documentación menores	43
7.3.1.3 Programación de campañas	44
7.3.2 Solicitud de actualización sistemas información	44
7.3.3 Disminución de tiempos de respuesta documentos	44
7.3.4 Gestiones adelantadas Sede Central	45
7.3.4.1 Reimpresión de documentos	45
7.3.4.2 Informar avances en trámites documentos	45
7.3.4.3 Solicitud de sistema biométrico	46
7.3.5 Sistemas de identificación para menores	46
7.3.5.1 Solicitud incremento de inscripción menores de edad	46
7.3.5.2 Grabación y postgrabación de documentos	47
7.3.6 Sistemas de Recaudos	47
7.3.7 Producción centro de acopio	48
7.4 Objetivos estratégicos del sistema de control interno	48
8. APLICACIÓN MATRIZ DE RIESGOS	50
8.1 Matriz de la Coordinación de Identificación	50
8.2 Demora en el trámite de documentos	50
8.2.1 Puntos de atención ciudadana	52
8.3 Actualización de los sistemas de información	52
8.4 Pérdida de documentos de identificación	53
8.5 Alta rotación de personal	53
8.6 Adulteración de comprobantes de consignación	53
8.7 Deficiente incorporación de documentos en bases de datos	54
8.8 Carencia de medios adecuados de archivo	54
9. PROPUESTA DE CONTROL - APLICACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO	55
9.1 Actividad 1. Demora en la expedición de documentos	56
9.2 Actividad 2. Desactualización medios tecnológicos de consulta	56
9.3 Actividad 3. Adulteración de papelería de documentos por reclamar.	57
9.4 Actividad 4 Alta rotación de personal	57
9.5 Actividad 5. Falta de unificación de directrices claras para expedición de documentación para menores de edad	57
9.6 Actividad 6. Adulteración en los comprobantes de consignación	58
9.7 Actividad 7. Deficiente incorporación de documentos en bases de datos.	58
9.8 Actividad 8. Carencia de medios adecuados de archivo de Documentos.	58
9.9 Medición de avance de las actividades a desarrollar.	59
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
11 BIBLIOGRAFIA	61
12 ANEXOS	62

RESUMEN

La presente investigación se aplica con base a la normatividad vigente en Control Interno que se debe tener en cuenta para atender los informes que de la oficina en cuestión se generen por las visitas administrativas de auditoría.

En el marco teórico se presentan el concepto de Control Interno conforme a la Ley 87 de 1993, igual que sus principios, objetivos, naturaleza y componentes de aplicación, esto con el fin de hacer un preámbulo a la investigación. Posteriormente se abarca el tema de los conceptos de matriz de riesgos y matriz de plan de mejoramiento los cuales constituyen las herramientas de carácter gerencial a tener en cuenta para observar los riesgos que de las visitas se derivan y la aplicabilidad y seguimiento que debe realizarse.

Con el ánimo de observar la aplicabilidad se anexan las correspondientes matrices con sus respectivos ámbitos de diligencia.

1. INTRODUCCION

Las evaluaciones que realiza el grupo de Control Interno dentro de la Entidad del Sector Público contribuye con la identificación de mejoras que es necesario realizar a los procesos y procedimientos de la Coordinación de Identificación. Es por eso que este proyecto de investigación consiste en suministrar herramientas de tipo gerencial que faciliten el seguimiento y constante evaluación de los hallazgos referenciados en los informes de auditoría

Es una investigación de carácter académico dentro del marco de la especialización en administración financiera y el cual pretende convertirse en un documento de referencia o de consulta para la creación de herramientas gerenciales al sistema de control interno dentro de Entidades del sector.

En tal sentido ha surgido la necesidad de emprender la búsqueda de instrumentos que ayuden a identificar, administrar y mitigar los riesgos de las evaluaciones de auditoría..

Si bien esta es una breve descripción da la situación problemática actual de la Entidad del Sector Público, la propuesta de la creación e implementación de herramientas gerenciales al sistema de control, se ha construido con base en los lineamientos generales adoptado por el sector público.

De esta forma, este documento expone de forma clara y práctica tanto el marco teórico correspondiente al control interno y su importancia para la

dirección, en aras de la optimización de los recursos, y el mejoramiento continuo de los procesos y de la gestión administrativa de la Entidad.

2. JUSTIFICACION

El presente proyecto propuesto, cobra una gran relevancia desde un punto de vista a nivel Institucional, porque permite la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos sobre el proceso de formación especializada. Las entidades necesitan propuestas y aportes desde lo ético y lo profesional, para detectar problemas y formular soluciones que generen valor y competitividad a la gestión empresarial que con el continuo seguimiento que se realice a las actividades que se están desarrollando se promueva el mejoramiento continuo y así se logre el cumplimiento de los objetivos propuestos. Adicionalmente las herramientas aprendidas en el proceso de estudio permiten su desarrollo y en este caso brindan instrumentos de tipo gerencial para observar los niveles de avance en cuanto al mejoramiento de procesos y procedimientos en la Entidad.

Con la ejecución de este proyecto, se pretende desarrollar actividades que conlleven a la Coordinación de Identificación a la ejecución acertada de los objetivos propuestos por las directivas de la empresa. De allí que una adecuada gestión por parte de la Oficina de Control Interno de la Entidad, se convierte en el eje fundamental para el cumplimiento de las actividades laborales y los informes que emite la auditoría son base en la documentación y contribuye con el mejoramiento continuo de la Entidad.

3. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los riesgos y llevarlos a un plan de mejoramiento institucional; fruto del seguimiento y control a los resultados de las visitas administrativas que desde la oficina de Control Interno se identifican y registran; bajo una perspectiva gerencial que busca la prevención y mitigación de riesgos en la Coordinación de Identificación para brindar atención oportuna a la ciudadanía.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Detectar los puntos de riesgo, con base en los procesos y procedimientos actuales de la Coordinación de Identificación de tal manera que se prevenga y minimice el riesgo de ocurrencia.
- Establecer controles que permitan a la dirección de la entidad contar con información oportuna y segura en materia de Identificación, para el óptimo manejo de los aspectos misionales, con base en la información que apoye y genere valor al sistema de gestión de calidad.
- Contar con elementos de medición adecuados registrados en el plan de mejoramiento que permitan evaluar los niveles de avance de la mitigación de riesgos de la Coordinación de Identificación.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las “Entidades del Sector Público” cumplen con las directrices impartidas por las directivas, referente a realizar visitas de carácter administrativo a los Jefes de Coordinaciones; en aras a llevar a cabo un seguimiento y control a las funciones y procedimientos que se realizan; como resultado de estas visitas se plantean recomendaciones, sugerencias y conclusiones.

Actualmente la Oficina de Control Interno no cuenta con una herramienta que facilite la constante evaluación a las recomendaciones generadas y planteadas en los informes de auditoría; donde se puedan evidenciar los niveles de avance en el cumplimiento de las recomendaciones y aplicaciones sugeridas a cada una de las Coordinaciones de la Entidad, con el fin de prevenir y mitigar los riesgos identificados; que coadyuven a la compañía en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, en las áreas de tipo misional y administrativo.

4.1 RESULTADOS ESPERADOS

Con esta investigación, se pretende que de los resultados de los objetivos al generar las herramientas de tipo gerencial, como son matriz de riesgo y plan de mejoramiento, se brinde en la Entidad principalmente:

- Incrementar el compromiso con las directivas de la Entidad en cuanto a la aplicabilidad de las disposiciones que de los informes de auditoría se generan.

- Contribuir con la dirección de la Entidad para incrementar los mecanismos de control existentes, que permitan cumplir la entrega de informes dentro de los tiempos establecidos, resguardando debidamente el material de procesamiento de documentos de identificación, minimizar las PQR controlando y clasificándolo por asunto.

De esta forma, se pueden lograr mayores niveles de calidad, responsabilidad, cumplimiento y de competitividad en la “Entidad del Sector Público”

4.2 IMPACTO ESPERADO

4.2.1 Impacto Social y Económico

El desarrollo de este proyecto incluye la posibilidad de contribuir al fomento de la cultura de auto control por parte de los funcionarios de la “Entidad del Sector Público” por medio de la estandarización de procesos y procedimientos en la atención a nuestra ciudadanía.

En tal sentido, por medio de los procedimientos de control, la Coordinación de Identificación contará con una información pertinente y oportuna sobre el estado de avance y pasos a seguir por los hallazgos encontrados en las visitas de auditoría plasmados en el Plan de Mejoramiento por Procesos.

De esta forma, otro de los aspectos importantes es que se espera contribuir de un modo determinante, con los niveles de productividad de la empresa, pues al contar éstas, con los sistemas de control, podrá garantizar que la ciudadanía

logre obtener sus medios de identificación con calidad y en los tiempos establecidos por la empresa.

4.2.2 METAS

Las metas propuestas en las diferentes etapas del proyecto son:

A corto plazo: Familiarizarse con la dinámica de requerimientos que en materia de control son susceptibles de mejoría en la Coordinación de Identificación para prevenir posibles PQR de la ciudadanía.

A mediano Plazo: mejorar sistemas de control que actúen de forma sinérgica no sólo al interior de la “Entidad del Sector Público” y sus diferentes áreas funcionales, sino también compartiendo información oportuna y veraz de cada ciudadano que lo requiera.

A largo plazo: contar con un sistema de control que nos permita medir la capacidad de respuesta a la ciudadanía en relación con la expedición de sus documentos y para los casos que se requiera.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN¹

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación

5.1.1 Investigación Descriptiva:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

5.1.2 Investigación Exploratoria:

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

¹ <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Se considera como investigación descriptiva aquella que, como afirma Salkind, Citado por Bernal, (2006) se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio².

En tal sentido, esta investigación se cataloga como descriptiva, por que toma como punto de partida el contexto actual de la Entidad prestadora de servicios de identificación, dentro del cual se pretende realizar con los parámetros actuales y de los resultados de la visita de auditoría, los seguimientos y evaluaciones enmarcados dentro de una matriz que se identifica como Plan de Mejoramiento Institucional.

Del mismo modo, podría ser exploratorio, por que para el mismo efecto, se tienen en cuenta para el estudio, las necesidades específicas de la Coordinación de Identificación, para concebir un sistema de control interno adecuado, el cual pueda ser aplicado a los diferentes procesos de cada área de atención de la “Entidad del Sector Público”.

5.2 RECOLECCION DE INFORMACION

5.2.1 Fuentes primarias³

Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. En el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia.

² BERNAL T. Cesar A. metodología de la investigación. Editorial Pearson. México 2006. Pág.112.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

Puede ser fuente primaria un trabajo creado por algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico en el que éstos son descritos, pero también pueden incluirse objetos físicos (como monedas), artículos periodísticos, cartas o diarios personales.

Así, para el desarrollo de la presente investigación se tiene en cuenta la información aportada por el personal de la Coordinación de Identificación, y de la inspección ocular que se realice a los procedimientos y procesos producto de la visita de auditoría.

En cuanto a la inspección ocular, entrevista con funcionarios y verificación de procesos y procedimientos se realizó en el mes de diciembre de 2011; en la cual se pudo observar la aplicación de los procesos y procedimientos en la Coordinación de Identificación. La entrevista se realizó con la Coordinadora de Identificación y con el personal del área con el fin de determinar actividades desarrolladas, cumplimiento y las necesidades que deben ser expuestas en la matriz de riesgo para su posterior inclusión en el plan de mejoramiento institucional.

5.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias, son generalmente una descripción histórica construida a partir de fuentes primarias.

Por las características específicas del presente proyecto de investigación, las principales fuentes secundarias para la obtención de la información fueron tanto libros, informes de auditoría, e información de páginas web en materia de auditoría y control interno. Así mismo los resultados que de las directrices de la Coordinación son expuestas a su aplicación en las áreas de atención al público.

6. MARCO TEORICO O CONCEPTUAL

6.1 NORMATIVIDAD: Para aplicar nuevas normas y procedimientos dentro de la Entidad es necesario que se expidan resoluciones, circulares o memorandos; basados en la normatividad actual colombiana. Es por eso que la Constitución Política Colombiana ordena a las Entidades del sector público crear funciones, métodos y procedimientos de control interno que contribuyan con el mejoramiento continuo a los procesos y procedimientos de las Entidades; y su aplicabilidad está sujeta a las disposiciones internas que emitan sus directivas.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA

ARTICULO 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

ARTÍCULO 269. En las Entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que

disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

LEY 87 de 1.993: “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las Entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.

Decreto No. 2145 de 1999. “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno en las Entidades y organismos de la Administración Pública del Ordena Nacional y Territorial y Decreto modificatorios”.

Resolución 2556 de 26 de junio de 2001. Establece, implemente y aplica el Sistema de Control Interno en la “Entidad del Sector Público”

6.2 CONTROL INTERNO⁴

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

⁴ Ley 87 de 1993 - Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Artículo 1

6.2.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO⁵:

- **Eficiencia**
Dar a los recursos el máximo y adecuado aprovechamiento.
- **Eficacia**
Que todos los recursos de la entidad estén dirigidos al logro de los objetivos y metas.
- **Moralidad**
Que los actos de la administración estén bajo los principios éticos, reflejando una gestión pulcra y transparente.
- **Economía**
Orienta a las organizaciones hacia una política de sana austeridad y medida en el gasto.
- **Imparcialidad**
Adoptar mecanismos de comportamientos justos e imparciales en la administración.
- **Celeridad**
Simplificación de trámites innecesarios.

⁵ GRANDA E, Rubén Darío. Control interno sectores público y privado: Edición: 2a. ed. revisada, ampliada y actualizada. Editorial. Nueva Legislación. Bogotá 2006. Pág. 217

- **Publicidad**

Que las actuaciones, procedimientos, propósitos y resultados de la administración, sean de conocimiento público.

- **Igualdad**

Busca que el sistema de control interno asegure que todas las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, regiones, personas o entidades.

- **Transparencia**

Todas las operaciones deben ser realizadas acatando no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

6.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO⁶

Hay una relación directa entre los principios institucionales y sus objetivos y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de tales objetivos. Una vez que se establecen los objetivos de control, es posible identificar y valorar los riesgos potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información, la dirección puede desarrollar respuestas apropiadas, las cuales incluirán el diseño de planes de mejoramiento al sistema de control interno.

⁶ GRANDA E, Rubén Darío. Control interno sectores público y privado: Edición: 2a. ed. revisada, ampliada y actualizada. Editorial. Nueva Legislación. Bogotá 2006. Pág. 217

El control interno puede ser diseñado para prevenir que ocurran debilidades y si es el caso corregirlas.

6.2.4 NATURALEZA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los objetivos de la “Entidad del Sector Público”, y por consiguiente su control interno, puede ser agrupado en tres categorías:

- Metas estratégicas, de alto nivel, que respaldan la misión y la visión de la entidad;
- Operaciones (controles operacionales);
- Cumplimiento con la normatividad nacional e institucional.

El control interno que es relevante tanto a nivel de auditoría como para este proyecto, corresponde principalmente a la evaluación que es necesaria realizar a las recomendaciones emitidas en el informe de visita de auditoría a la Coordinación de Identificación.

Los controles operacionales, tales como la presentación de informes mensuales, seguimiento al cumplimiento de cartas circulares, resoluciones y memorandos son los elementos más relevantes en el diseño del sistema de seguimiento y control que se pretende implementar.

En tal sentido, la función de controlar es la acción de generar instrumentos que permitan establecer la correspondencia entre lo planteado por los objetivos, la

misión y la visión de la Entidad, con lo que realmente sucede en la operación. Así, el término “control” se refiere a los procedimientos que son considerados necesarios en la práctica de la prestación de servicios y los correspondientes procesos y procedimientos para cumplir con las metas y los objetivos propuestos por la dirección de la “Entidad del Sector Público”.

6.2.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO⁷:

El marco COSO segmenta un eficaz control interno en cinco (5) componentes interrelacionados como sigue

- **Ambiente de Control:** la base de todos los demás elementos de control interno, que incluye los valores éticos y competencia de los empleados de la compañía.
- **Valoración de Riesgos:** la identificación y análisis de riesgos relevantes que pueden impedir el logro de los objetivos de negocios.
- **Actividades de Control:** tareas específicas para mitigar cada uno de los riesgos identificados.
- **Información y Comunicación:** rutas de información desde la gerencia hacia los empleados y viceversa.
- **Monitoreo:** la evaluación y valoración del control interno.

6.2.5.1 AMBIENTE DE CONTROL.

6 MANTILLA, Samuel A. Control Interno Efectivo. Editorial Planeta. Bogotá. 2009. Pág. 55

El ambiente de control define al conjunto de situaciones que enmarcan el desempeño de la empresa desde la perspectiva del control interno y los cuales son determinantes del grado en que los principios de control influyen en el manejo de los procesos y procedimientos.

Así, el control es el resultado de la actitud asumida por la alta dirección, y por todos los integrantes de la empresa en relación a la importancia del control interno y su incidencia tanto sobre las actividades, funciones y procedimientos como de sus resultados.

De esta manera se genera al interior de la compañía una dinámica y una cultura estructurada de control, la cual genera disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales aspectos del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de funciones y procedimientos.
- La integridad, los principios, los valores, la ética, la competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización, así como su compromiso con las políticas y objetivos establecidos.
- La asignación de responsabilidades, administración y desempeño del personal.

- El nivel de documentación de lineamientos, políticas, decisiones, y de formulación de programas que incluyan metas, objetivos e indicadores de gestión de las diferentes áreas, funciones y procedimientos.

6.2.5.2 VALORACIÓN DE RIESGOS

El control interno se concibe para limitar los riesgos que afectan las actividades de la empresa.

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control actual los neutraliza, se evalúa la fragilidad o vulnerabilidad del sistema.

Para ello, es necesario tener un sólido conocimiento de la empresa y todos sus componentes de tal manera que sea fácil identificar los puntos débiles o críticos, enfocando los riesgos (internos o externos) tanto al nivel de la organización como los de cada proceso al interior de cada área.

Vale la pena enfatizar, que el establecimiento de los objetivos es anterior a la determinación y posterior evaluación de los riesgos. Pues a partir de los objetivos generales de la Compañía y los particulares de cada área de la empresa son un componente del control interno y constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

En ese orden de ideas, los objetivos (relacionados con el cumplimiento de las labores asignadas a la Coordinación de Identificación), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Es de esta forma como al establecer los objetivos generales de la compañía, específicos por área y por actividad, la entidad puede identificar los factores del éxito y los puntos críticos, para poder determinar los criterios para medir el rendimiento.

Los objetivos de control entonces, deben ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados con el objetivo general que la dirección ha definido para la empresa.

Una vez identificados el análisis de los riesgos se incluye:

- Una estimación de su importancia o trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad de ocurrencia o frecuencia.
- Una definición del modo en que deben de manejarse.

Con base en lo anterior, se necesita construir o generar mecanismos para detectar los riesgos relacionados con el cumplimiento de las directrices emitidas por los directivos de la Entidad y de las funciones que ejecuta el Coordinador del área de Identificación.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los demás riesgos de cada punto crítico o de control identificado, es necesario que todos los riesgos se

trabajen de modo independiente, pues existe una alta probabilidad de que pasen inadvertidos por el modo rutinario de algún proceso.

Se determina que existen circunstancias que pueden merecer un mayor nivel de atención, en relación con el impacto que implica.

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de las políticas institucionales.
- Restructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Implementación de nuevos sistemas, procedimientos o tecnologías.
- Aceleración del crecimiento de usuarios.
- Introducción de nuevos servicios, actividades o funciones.

De esta forma los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios que pueden generar riesgo, deben estar orientados y planteados con el objeto de anticiparse a su ocurrencia.

6.2.5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son los procedimientos específicos establecidos en aras de lograr el cumplimiento de los objetivos, orientados fundamentalmente a la prevención y neutralización de los riesgos.

Dichas actividades se deben ejecutar en todas las áreas y niveles de la empresa y en cada una de las etapas de la gestión, tomando como punto de partida, la elaboración de un mapa de riesgos, en el cual dichos riesgos no sólo se describan, sino también en donde se disponen los controles establecidos para evitarlos o minimizarlos.

Según los objetivos de la entidad, los controles pueden agruparse en tres categorías como sigue:

- Las operaciones de Identificación
- La confiabilidad de la información
- El cumplimiento de Cartas circulares, memorando y resoluciones.

Puede suceder, que algunas actividades de control concebidas para un objetivo, riesgo o punto crítico, pueden ayudar también a otros, es decir, los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la prestación de los servicios de identificación y estos a su vez con la confiabilidad de la información de resultados, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

No obstante, en cada actividad o categoría pueden existir diversos tipos de control, como sigue:

- Preventivos o Correctivos.
- Manuales, Sistematizados o Automatizados.
- Gerenciales, directivos y administrativos.

A continuación se muestra el alcance que pueden tener las actividades de control, pero que no constituyen la totalidad de las mismas:

- Son análisis efectuados por la dirección.
- Se realiza seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Se comprueba la eficiencia, la eficacia y la efectividad en cuanto a la oportunidad, exactitud, totalidad, autorización y/o aprobación de la ejecución de labores.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de gestión.

6.2.5.4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Es necesario que todos los funcionarios conozcan el papel que les corresponde al interior de la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás niveles, hacia el óptimo logro de los objetivos organizacionales y de control.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los interesados, permitiendo establecer las responsabilidades individuales.

Dicha información, está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten entonces identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan como herramientas de supervisión a través de las rutinas previstas para tal efecto.

Sin embargo, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades de la institución en un contexto de cambios constantes, es decir que evolucionan rápidamente

En tal sentido, los sistemas de información de control deben adaptarse, estableciendo las relaciones entre los indicadores de alerta de riesgo en los puntos de control y su impacto correspondiente, pues el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control en concordancia con aspectos de oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad a la información.

La comunicación es inherente entonces a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo todos los aspectos relativos a sus responsabilidades de gestión y su control respectivo.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Del mismo modo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás integrantes y de cada área, cuáles son los comportamientos esperados y de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben entonces transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal al interior de la compañía.

Resulta fundamental al interior del proceso, que la dirección establezca mecanismos y canales abiertos de comunicación.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria entre la compañía y los ciudadanos.

6.2.5.5 MONITOREO

La existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, resulta determinante para la toma de decisiones preventivas o correctivas de los procesos al interior de la compañía.

Pues la evaluación periódica de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, resultan importantes para la dirección, ya que existen

procesos o procedimientos que o bien necesitan ser reforzados, o que simplemente deban ser reestructurados y remplazados por que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos o externos a la gestión, las cuales al variar las circunstancias, pueden generar nuevos riesgos en cada punto de control.

El objetivo del monitoreo, es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades; las cuales son: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las actividades continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, al ser ejecutadas en tiempo real y basadas en los manuales de funciones o procedimientos, generen respuestas dinámicas y efectivas a las circunstancias sobrevinientes. Respecto a las evaluaciones puntuales, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

a) El alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutadas por los responsables de las Coordinaciones (autoevaluación), el control interno (las evaluaciones puntuales, pueden estar incluidas en el planeamiento o pueden ser solicitadas por la dirección), o por auditores externos.

c) Constituyen un proceso dentro del cual, aunque los enfoques organizacionales y técnicas de ejecución varíen, priman la disciplina apropiada en la ejecución, en relación con las funciones y procedimientos en relación con los principios institucionales.

La labor del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema, es decir que los controles existan, que estén formalizados, que se apliquen de forma cotidiana como una rutina incorporada a las labores habituales, y que resulten idóneos y efectivos para el logro de los fines perseguidos.

d) Dichas evaluaciones, responden a una determinada metodología, es decir, con técnicas y herramientas que permitan medir la eficacia, bien sea de modo directo o a través de la comparación con otros sistemas de control que hallan con resultados efectivos.

e) El nivel de documentación de los controles y de las evaluaciones varían según la dimensión y complejidad de la entidad, de las áreas funcionales o de los procedimientos por controlar.

f) Deben construirse planes de acción que contemplen:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.(Control Interno y Auditoria)
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento periódico, para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de monitoreo, deben ser comunicadas

de modo oportuno, con el propósito de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de dichas deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como la dirección.

6.3 EL COSO⁸

En 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publicó el Marco Integrado de Control Interno (Internal Control Integrated Framework) para ayudar a empresas y otras entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno.

Desde entonces, el Marco ha sido reconocido por ejecutivos, miembros del consejo de administración, organismos reguladores, creadores de normas, organizaciones profesionales y otros, como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno.

A partir de la ley Sarbanes Oxley, 2001, en América, las grandes empresas y las firmas de auditoría han adoptado el enfoque del modelo COSO I y II para cumplir con esta normatividad y a partir de ella se vienen creando las herramientas para las grandes empresas.

⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . Control interno ;; traducción de Samuel Alberto Mantilla Blanco ; colaboración de Marina Ardila M. ... [et al.]. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá ;, 2000.

6.4 MATRIZ DE RIESGOS ⁹

Cualquier actividad que el ser humano realice está expuesta a riesgos de diversa índole, los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados. La capacidad de identificar estas probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye ciertamente una tarea difícil pero necesaria para el logro de los objetivos. En los últimos años las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuando a la gestión de riesgos: de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos.

En este sentido gestionar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización, quizás sea uno de los mayores retos de los administradores y directivos.

Desde este punto de vista, la gestión integral de los riesgos se vuelve parte fundamental de la estrategia y factor clave de éxito en la creación de valor económico agregado para los actores de la Entidad. En este sentido, es imprescindible que las entidades cuenten con herramientas que permitan:

i) Definir criterios a partir de los cuales se admitirán riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.

⁹ <http://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgosla-Matriz-de-Riesgos>

ii) Definir a través de un mapa de riesgo, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades, en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable.

iii) Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.

iv) Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos operativos estratégicos con una visión integral y comprensiva del negocio.

¿Qué es una Matriz de Riesgo?

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo

¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades

principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”. Posteriormente se establece la probabilidad de ocurrencia que bien puede ser alta, media o baja, se procede a valorarla y a evaluar las acciones de la administración.

.

Dentro de los procesos a controlar en la Entidad del sector Público, se toma como referencia aquellos en los cuales esté involucrado la atención al público, relacionados con la solicitud de documentos de identificación para ciudadanos.

En tal sentido, se determina que los procesos a controlar son las áreas de Identificación, recaudos, centro de acopio y puntos de atención ciudadana.

6.5 PLAN DE MEJORAMIENTO ¹⁰

Ejemplo de Matriz de plan de mejoramiento (**Anexo 1**)

Definición:

Los Planes de Mejoramiento consolidan las acciones preventivas y/o correctivas de mejoramiento derivadas de la Autoevaluación y de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente que realiza la

¹⁰ Instructivo Plan de Mejoramiento por procesos, acciones preventivas y correctivas. Registraduría Nacional del Estado Civil. Bogotá 2009. Páginas 2- 6

Oficina de Control Interno y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un Plan de Mejoramiento de la función administrativa de la entidad, a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la instancia competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Los PLANES DE MEJORAMIENTO se fundamentan en el Autocontrol, al permitir a cada servidor público planear las correcciones y mejoras en los procesos a su cargo; en la Autorregulación, al tomar como base las normas internas orientadas hacia el mejoramiento continuo y en la Autogestión al permitir a cada responsable de proceso coordinar las acciones de mejoramiento necesarias a la obtención de sus metas y resultados.

PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS

Se originan de las Observaciones y/o No conformidades detectadas por la Oficina de Control Interno en el ejercicio del proceso auditor y de la auto evaluación que realicen los responsables involucrados en un Macro proceso y proceso a la Gestión, al Control Interno y a los resultados, con base en el análisis efectuado al desarrollo de los procesos, procedimientos, generación de un producto o servicio, revisión de la alta dirección, una queja o denuncia, una supervisión y/o seguimiento, o cualquier otra fuente que afecte o pueda afectar directamente la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Pasos para registrar la información en la Matriz del Plan de Mejoramiento

Fecha

Se registra el día en el que se identifica la Observación y/o No Conformidad, en la columna del formato denominada Fecha.

Descripción de la Observación y/o No Conformidad.

Las Observaciones y/o No conformidades son registradas en el Plan de Mejoramiento por el responsable de cada proceso, de la misma forma como fueron descritas en el informe de auditoría de la OCI y las que se generen de la Autoevaluación deben describir la situación detectada, la causa y el efecto. El registro se hace en la columna del formato. Descripción de la Observación y/o No Conformidad.

Código

Las Observaciones y/o No conformidades detectadas en los procesos de evaluación (Auto evaluación y Evaluación Independiente - OCI), se identifican con un código. El responsable del proceso registra en la columna del formato denominada Código.

Las convenciones son las siguientes:

- Observación producto de la auto evaluación: OBAEV
- No Conformidad producto de la auto evaluación : NCAEV
- Observación de la Oficina de Control Interno: OBOCI
- No Conformidad de la Oficina de Control Interno: NCOCI

Acción Preventiva y/o Correctiva

- El responsable del proceso por cada una de las Observaciones y/o No Conformidades registradas en el formato, implementará la acción o acciones que se requieran, con el fin de eliminar las causas que dan origen a las mismas, las cuales se registran en la columna denominada Acción Preventiva y/o Correctiva.
- Igualmente, determina si es una acción Preventiva o Correctiva y la registra en la columna Acción Preventiva y/o Correctiva, identificándola con:
 - Acción Preventiva Producto de la Autoevaluación: APAEV
 - Acción Correctiva Producto de la Autoevaluación: ACAEV
 - Acción Preventiva Producto de la Oficina de Control Interno: APOCI
 - Acción Correctiva Producto de la Oficina de Control Interno: ACOCI

Causa(s)

Describa la o las causas identificadas y que dan origen a la Observación y/o la No conformidad

Efecto(s)

Describa las posibles consecuencias o efectos que puedan o hayan generado las Observaciones y/o No Conformidades

Descripción Acción Preventiva / Acción Correctiva

Describa la acción o acciones que va a implementar con el propósito de eliminar las causas que dieron origen a las Observaciones y/o No conformidades.

Descripción de las Metas

El responsable del proceso describe el producto que espera obtener al realizar la(s) acción(es) programadas, las cuales registra en la columna Descripción de las Metas.

Responsable de la Ejecución

En la columna siete Responsable de la Ejecución, el responsable del proceso determina y registra el nombre del funcionario o dependencia que tiene la responsabilidad de la ejecución de las acciones a ser implementadas.

Fecha de inicio y terminación de las acciones

Los responsables determinan el día que inicia y finaliza la ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas. Columna fecha de inicio y terminación respectivamente.

Unidad de medida de las metas

El producto esperado de las acciones preventivas y/o correctivas en cantidad unitaria. Columna Unidad de medida de las metas

Dimensión de las metas

El número de unidades de meta que se compromete a lograr el responsable de la implementación de las acciones. Columna Dimensión de las metas.

Avance físico de la ejecución de las metas

Corresponde al número de unidades ejecutadas por cada una de las metas.

Avance físico de la ejecución de las metas

Indicador

Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten la comparación, es la relación coherente y representativa entre factores que intervienen en un proceso. Permite observar y medir resultados y deben ser pertinentes y concretos.

Porcentaje de Avance

Expresa en porcentaje el avance en relación al indicador establecido.

7. MARCO EMPRESARIAL

7.1 LA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO – COORDINACION DE IDENTIFICACION

7.1.1 Generalidades

El presente estudio se proyecta con base en información de una Entidad del sector público, lo cual, para efectos académicos se denomina “Entidad del Sector Público” por motivos de confidencialidad y reserva en el manejo de la información.

En tal sentido, el proyecto consiste en hacer una evaluación y análisis de los procesos y procedimientos actuales que desde la Coordinación de Identificación de la Entidad del Sector Público se gestionan, con el objetivo de presentar una propuesta de implementación de mecanismos de control.

El objeto social de “La Entidad del Sector Público” es la prestación de servicios de Identificación mediante la expedición de documentos que de acuerdo a la edad son valederos para la presentación ante las autoridades que los requieran.

Uno de los aspectos fundamentales que se resalta en este tipo de entidades, es el compromiso tanto de sus directivas, como de todos sus funcionarios y el cual se centra en la óptima prestación de su servicio a la ciudadanía.

De este modo, los integrantes de la Entidad del Sector Público, se comprometen a realizar su mayor esfuerzo en la prestación del mejor servicio posible a todos los ciudadanos, por medio de la calidad en su desempeño, al resultado de los procesos y procedimientos ajustados a los estándares de calidad, a la modernización en la infraestructura y los recursos tecnológicos, a la actualización del conocimiento, y una marcada cultura organizacional de mejoramiento continuo.

La Entidad del Sector Público, es consciente de la responsabilidad y la necesidad de brindar una excelente atención a la ciudadanía dentro del marco legal que regulan toda la normatividad vigente actual.

7.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La Entidad del Sector Público, cuenta con la de prestación de servicios de Identificación mediante la expedición de documentos que de acuerdo a la edad son entregados a la ciudadanía en general; los cuales son vigentes para la presentación ante las autoridades que los requieran; conforme a las disposiciones legales vigentes

Para tal efecto, la Entidad del Sector Público, cuenta con 20 puntos de atención a la ciudadanía en la ciudad de Bogotá, equipadas cada una, con modernos sistemas tecnológicos que facilitan la toma de datos y huellas a la ciudadanía; lo cual les permite atender todos los requerimientos que a diario se presentan en la ciudad de Bogotá D.C., cumpliendo con los tiempos de respuesta establecidos por los protocolos de las directivas de la empresa.

Cuenta con un call center, con personal idóneo las 24 horas del día, el cual está atento a orientar al cliente en todas las dudas que tengan con relación a la prestación del servicio o cualquier situación que comprometa la expedición de documentos de identificación para la ciudadanía.

Como empresa del estado del orden constitucional somos la única Entidad que puede expedir la documentación de identificación a la ciudadanía.

7.3 AUDITORÍA - EVALUACION E INFORME A LA COORDINACIÓN DE IDENTIFICACIÓN.

7.3.1 Campañas de entrega de documentos de identificación

Previo al proceso electoral, se organizaron campañas de entrega de cédula, en coordinación con la Oficina de Control Interno de la Entidad del Sector Público.

La primera campaña, previa a las elecciones de senado y cámara se llevó a cabo durante los fines de semana de Octubre, con el siguiente resultado:

Primera Vez	Masculino 769	-	Femenino 893
Duplicado	Masculino 2.635	-	Femenino 2.920
Rectificación	Masculino 151	-	Femenino 166
Renovación	Masculino 7	-	Femenino 10

TOTAL: 7.551

La segunda entrega de cédulas previa a las elecciones de autoridades electorales, con el siguiente resultado:

Primera vez	Masculino 454	-	femenino 578
Duplicado	Masculino 1.638	-	Femenino 2.411
Rectificación	Masculino 43	-	Femenino 59
Renovación	Masculino 2	-	Femenino 2

TOTAL: 5.187

7.3.1.1 Campañas de documentación

Se gestionó con la Alcaldía de Bogotá y sus respectivas Alcaldías menores la participación en campañas conjuntas de atención a la ciudadanía, en donde la Entidad del Sector Público participaría con los servicios que brinda de identificación.

7.3.1.2 Campañas de documentación a menores

Las campañas están sujetas a la implementación de los respectivos sistemas de información y de consulta en las redes para subirla a los equipos de la oficina de Identificación.

Y de igual forma se gestiona con la Alcaldía de Bogotá, alcaldías Menores y Secretaria de educación la participación en los eventos culturales y de atención ciudadana para ser parte fundamental de la identificación de la ciudadanía.

7.3.1.3 Programación de campañas

La Coordinación de Identificación constantemente participa en las jornadas nocturnas especiales que desarrolla la Alcaldía Mayor de Bogotá, en la que se vincula con horarios extendidos de atención ciudadana hasta las 9 pm, gestión en el cual se tramitaron 2.561 documentos a la ciudadanía.

7.3.2 Solicitud de Actualización de Sistemas de Información

Durante el presente año se inició trabajo con la nueva plataforma de consulta de trámites de documentos. Se habilitaron 25 usuarios distribuidos en los puntos de atención a la ciudadanía, Soporte Técnico y la Coordinación de Identificación en las oficinas de Centro de Acopio, Archivo alfabético y Registro Civil.

La constante actualización está cargo de los ingenieros de soporte de la sede central y se efectúa semanalmente.

7.3.3 Disminución de tiempo de respuesta de documentos

Este proceso se ha aplicado a través del levantamiento de códigos de excepción, ante la Sede Central; anexando la tarjeta de consulta se hace el alistamiento para incorporar la cédula a producción.

CLASE DE TRAMITE	TIEMPO DE RESPUESTA
PRIMERA VEZ	3 meses

DUPLICADOS (actualización)	7 – 8 meses
RECTIFICACIÓN	7 – 8 meses
DUPLICADOS reimpresión	3 – 4 meses

7.3.4 Gestiones adelantadas ante la Sede central

7.3.4.1 Reimpresión de documentos.

Ante la sede central se está solicitando que se adelante la reimpresión de documentos, lo cual facilitaría la entrega de documentos de identificación a la ciudadanía en general, toda vez que los errores de solicitudes de trámites algunas veces son dados por funcionarios de Identificación.

7.3.4.2 Informar sobre los avances de trámites con códigos de excepción.

Durante el año anterior, la Coordinación de Identificación realizó la depuración de trámites de documentos de identificación que presentaban códigos de excepción 893 y 792, con la cual se logró adelantar el trámite de aproximadamente 9.000 documentos que se encontraban represados. Al a fecha s encuentran cerca de 900.000 documentos por levantar el código.

Igualmente la Coordinación de Identificación trabajó en la agrupación de códigos y las soluciones pertinentes.

7.3.4.3 Solicitud de un sistema biométrico de huellas.

Se gestionó por parte de la Coordinación de Identificación un proyecto que permita que la entrega de documentos y así mismo los trámites que se realicen de identificación para la ciudadanía, con el fin de que se agilice tanto el trámite como la entrega de la documentación y se cuente con sistemas más seguros de identificación con tecnología de punta.

Cabe anotar que el proyecto se encuentra incluido dentro del contrato de adquisición de equipos e implementación de nuevas tecnologías para la Entidad.

7.3.5 Sistemas de Identificación para menores.

7.3.5.1 Solicitud de incrementar la inscripción en los sistemas a los menores de edad.

Conforme a la información de la sede central el proyecto de ampliación de identificación para menores de edad está incluido en el plan de modernización, en el cual se pretende incluir a hospitales y notarías y demás centros de atención de madres gestantes la aplicación de modernos centros de inscripción de menores a los sistemas de identificación actuales.

Esto incluye la ampliación de licencias en los centros anteriormente mencionados y con el apoyo de las oficinas de Soporte Técnico se pretende crear estos centro de inscripción.

7.3.5.2 Grabación y Postgrabación de documentos de identificación de menores de edad.

Las oficinas de atención a público no reportan y no gestionan la labor de incluir en las bases de datos los medios de identificación para menores de edad, situación que generó por parte de la Coordinación de Identificación la programación de visitas a dichas oficinas para evidenciar avances:

Según programación versus cumplido, no es posible realizar en corto tiempo el total de lo esperado puesto que no se cuenta con el número de personal que pueda gestionar esta labor. Sin embargo, la Coordinación de Identificación gestiona ante la sede central un cupo adicional de personal que cubra las necesidades de esta labor

La información total de grabación será solicitada a la firma encargada de controlar la base de datos y así generar control de cuantos pendientes a la fecha hay sobre documentos de identificación

7.3.6. Sistema de Recaudos

Durante el transcurso del año se hizo la actualización de informes de los meses de septiembre, octubre , noviembre y diciembre de 2011, quedando al día la oficina con los reportes que se deben generar mensualmente a la sede central.

Cabe anotar que todavía se presentan oficinas recaudadoras de comprobantes de consignación que presentan demora en el envío de reportes mensuales, por lo que no es posible efectuar envíos en las fechas estipuladas por el nivel central. Razón por la cual la Coordinación de Identificación en acompañamiento

con la oficina de control interno iniciarán una labor de identificación de razones por las cuales no se entregan a tiempo los reportes y adicionalmente evaluarlos y mitigar el riesgo por incumplimiento ante la sede central.

7.3.7 Producción Centro de Acopio

En la oficina se maneja una producción aproximada de 38.000 tarjetas documentales mensuales, para atender normalmente la demanda de las oficinas de atención a público. En diciembre es temporada alta para atención a público por lo tanto se incrementa considerablemente el número de trámites, dejando saldo de solicitudes acumuladas.

Para prevenir este riesgo, se optó por lo siguiente: solicitar personal de otras dependencias y de oficinas de atención al público para cubrir con el acumulado de procesos e incrementar en un turno adicional para cubrir en dieciseis horas diarias durante dos meses la producción total de Bogotá D.C.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA DE CONTROL

- Desarrollar procesos internos de formación de valores, en las Directivas de la empresa, Coordinadores, Jefes de Área y funcionarios en general, orientados a lograr que la autoevaluación se convierta en una constante inmersa en todos los procesos.
- Concientizar a todos los integrantes de los funcionarios de la empresa del Sector Público que propendan por una actitud de autocontrol.
- Lograr los objetivos institucionales.
- Obtener resultados óptimos.

- Prevenir riesgos, aplicar correctivos.
- Prestar un buen servicio
- Satisfacción de los ciudadanos
- Facilitar el cumplimiento de planes y programas.
- Construir Mecanismos de Evaluación y verificación.
- Reducir la posibilidad de ocurrencia de omisión en los procedimientos establecidos para cumplir con los procesos.

8. APLICACIÓN MATRIZ DE RIESGOS

8.1 MATRIZ DE RIESGOS DE LA COORDINACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

El propósito del mapa es mostrar en los diferentes procesos de la Entidad del Sector Público. **Matriz de riesgo – Ver anexo 2**

A continuación se hace una breve descripción de cada proceso y se describen tanto los procesos, como los puntos críticos en los cuales se proponen los controles.

8.2 Demora en el trámite de documentos

Son bastantes los reclamos que presentan los ciudadanos a la Entidad del Sector Público por no expedir a tiempo los documentos de identificación y de igual manera los inconvenientes a la empresa son: agresión a funcionarios, presentación de derechos de petición y tutelas; ocasionando deterioro en la imagen de la Entidad..

Para eso se propone incluir en los planes de modernización tecnológica de la empresa:

- **Digitalización de antecedentes de solicitud de documentos;** el cual brindaría una rápida consulta de los trámites que se encuentran pendientes por expedir a la ciudadanía.

- **Capacitación a los funcionarios:** quizás sería el tema emblemático de la administración, puesto que contando con personal altamente capacitado en temas administrativos como de producción y de atención al público, se convertiría en uno de los principales activos de la compañía. Para lograrlo se está evaluando la contratación con una de las universidades más prestigiosas del país para que desarrolle el tema de capacitación a todos los funcionarios de la Empresa del Sector Público.

Del logro de la contratación, puesto que depende de la asignación de presupuesto para dicha labor, estaríamos avanzando en un 80% de mejoramiento y disposición de nuestro personal en atención al público.

- **Ampliar la planta de personal:** es un punto que se está trabajando con la Coordinación de Talento Humano de la Sede Central, puesto que se debe primero contar con la adición de presupuesto y la evaluación de asignación de personal a la planta, del cual se estaría ingresando máximo dos funcionarios por oficina de atención al público y diez funcionarios para la planta de producción en la cual está incluida el centro de acopio, archivo alfabético, la oficina de preparación de documentos y la oficina de entrega de documentos.
- **Campañas emprendidas para evacuar códigos de excepción:** aunque incluir un código de excepción a un trámite de un documento causa demora en su preparación, para poder generar un nuevo esquema tecnológico se debe evacuar todo lo que corresponde a trámites represados por las novedades de códigos de excepción; toda vez que al no hacerlo generaría duplicidad de información y cargos monetarios adicionales a la ciudadanía. Para eso la administración debe contar por un término de dos meses con un funcionario adicional de la

planta de personal preferiblemente de las oficina de atención a público para que brinde apoyo y solución al tratamiento de los códigos de excepción presentados actualmente en los trámites de la ciudadanía.

8.2.1 Puntos de atención ciudadana

Los puntos de atención ciudadana están compuestos por funcionarios asignados por la Coordinación de Talento Humano de la Entidad, con el fin de atender las necesidades del público que día a día visitan estos puntos de atención.

Las oficinas están divididas en cuatro centros de atención, a saber: preparación de documentación para mayores, preparación de documentación para adolescentes, preparación de documentación para menores de edad y entrega de documentos cuyo trámite requiere pasos adicionales para su producción. Por cada oficina se asignan entre 7 a 11 funcionarios sin exigencia de preparación profesional, a excepción del cargo de analista de sistemas y el jefe de los puntos de atención ciudadana que deben ostentar títulos profesionales universitarios.

Metas de atención a ciudadanos no se tienen estimados puesto que se conoce el promedio de atención por funcionario y en las temporadas que exista desborde de público se brinda apoyo con funcionarios de otras áreas, incluyendo la labor de la secretaria y analista de sistemas.

8.3 Actualización de los sistemas de información: para brindar información oportuna a nuestros clientes se hace necesario incluir dentro del plan de modernización tecnológica medios de consulta ágil, rápida y confiable. Es por eso que se debe incluir la adquisición de programas informáticos que brinden la oportunidad mencionada. Con esto se brinda actualización constante en los

trámites que se siguen en cada una de las oficinas de atención a público; adicionalmente actualización de información en las plataformas de atención ciudadana y se evita generar excepciones a los trámites que actualmente cursan por las oficina de producción.

8.4 Pérdida de documentos de identificación: aunque la papelería para reclamar documentos es de fácil adulteración puesto que se da en papel que no guarda medidas de seguridad óptimas. La Coordinación de Identificación debe proponer como medida de seguridad de la documentación, incluir un único número de seguimiento al trámite de identificación que se está dando al ciudadano.

8.5 Alta rotación de personal: los continuos cambios de personal entre oficina de atención al público y los traslados a la Sede Central, conllevan a no permitir continuidad en los procesos que se siguen a los trámites de cada ciudadano, puesto que como se ha mencionado no se cuenta con papelería numerada ni con plataformas tecnológicas que brinden oportunidad de consulta ágil, rápida y segura. Es por eso que es necesario que la Cooridnación de Identificación solicite la congelación del personal asignado en cada oficina de atención ciudadana y de producción por el siguiente año de trabajo; toda vez que se genera compromiso en la atención y continuo seguimiento a los trámites de la ciudadanía.

8.6 Adulteración de comprobantes de consignación: toda vez que para realizar un trámite de solicitud de los trámites de duplicados y rectificación de documentos es necesario consignar en la entidad bancaria asignada; se han presentado los casos de adulteración de comprobantes de consignación que guarda similitud del timbre de la registradora suministrada por el banco. Para esto es importante que la Coordinación de Identificación y la Oficina de Recuados, gestionen ante el banco la asignación automática de códigos internos por ciudadano que consigne toda vez que esto genera información

oportuna y real, y que se convierte en fácil consulta para las dudas que se presente frente a documentos de consignación

8.7 Deficiente incorporación de documentos en las bases de datos: de los trámites antiguos de documentación se debe igualmente incluir en las bases de datos de consulta; toda vez que esto generaría rápida consulta sobre el estado del documento y confiabilidad con la ciudadanía. Además para futuras consultas de la identificación de los ciudadanos es indispensable contar con este medio puesto que nos facilita la plena identidad de la persona. Igualmente debido al alto cúmulo de estos documentos es necesario contratar personal externo para que cumpla con esta labor puesto que no es posible contar con el personal de las oficina de atención ciudadana puesto que ya estarían apoyando la depuración en los nuevos sistemas de información

8.8 Carencia de medios adecuados de archivo para documentos: es importante adecuar tanto a las oficina de atención al público como las áreas de producción y administrativas con medios adecuados de archivo puesto que en muchas de estas áreas actualmente los resultados de los archivos está dado en cajas de cartón sin resguardar las normas archivísticas vigentes. Para esto la Coordinación de Identificación debe en conjunto con la Coordinación de Administrativa la consecución archivadores en óptimas condiciones que contribuyan con le mejoramiento de actividades de archivo de la Entidad.

9. PROPUESTA DE CONTROL – APLICACIÓN MATRIZ DE MEJORAMIENTO.

La matriz de riesgos (**Anexo 2**) nos muestra un amplio marco de debilidades que actualmente se está presentando en la Entidad del Sector Público. Así mismo la Coordinación de Identificación propone desarrollar algunas actividades en conjunto con las Coordinaciones de Talento Humano y Administrativas, las cuales brindarían mejoras en la atención al público y mejoras en los procesos de la Entidad del sector Público.

La Entidad del Sector Público se encuentra dividida en seis macroprocesos como son. Coordinación Jurídica, Coordinación Disciplinaria, Coordinación Identificación, Coordinación Soporte Técnico, Coordinación Administrativa y Coordinación Talento Humano. El macroproceso a trabajar es con la Coordinación de Identificación quienes desarrollarían en conjunto las actividades que se dejan plasmadas en el plan de mejoramiento de la Entidad del Sector Público

Para el logro de esta labor y ser consecuentes con lo que las propuestas expuestas en la matriz de riesgo es necesario crear una herramienta de tipo gerencial que nos permita hacer seguimiento a las actividades fuente de mitigación de los riesgos y medir en períodos constantes el desarrollo y cumplimiento de las mismas, para lo cual se prevé la creación de una matriz de mejoramiento que nos permitirá realizar seguimiento a las actividades propias de la evaluación al área de identificación.

Para esto se establecerá una matriz nombrada como plan de mejoramiento (**Anexo 3**) en el cual se agregan las acciones que debe tomar la administración

con base en las recomendaciones dadas en auditorías anteriores para corregir situaciones observadas por la Oficina de Control Interno. Revela el nivel de acatamiento por parte de la entidad con el fin de determinar los procedimientos de verificación a incluir en los programas de auditoría

Es por eso que de lo observado en la auditoría efectuada por la oficina de control Interno y por las observaciones de la administración, es urgente que se implemente dicha herramienta la cual nos permitirá hacer continuo seguimiento a las actividades emitidas y además que de el nivel de cumplimiento se efectúa una calificación por el cumplimiento de las metas.

9.1 Actividad 1. Demora en la expedición de documentos.

Actualmente se tiene represados 845.676 documentos pendientes por tramitar, a los cuales se les indicó un código de excepción de trámite, el cual para lograr levantarlo se pide documentación adicional a la ciudadanía o se verifican los antecedentes presentados por el ciudadano en años anteriores.

Por lo tanto se creará un equipo de trabajo de 30 personas encargada de eliminar las excepciones a los trámites que se encuentran pendientes por gestionar y así mismo ejercerán control en depurar inmediatamente los que por cuestiones de trámites actuales se presenten.

9.2 Actividad 2. Desactualización en medios tecnológicos de consulta.

Para conservar los medios de consulta del estado de trámites de la ciudadanía, se cuenta con la Oficina de Soporte Técnico, a quien se le solicitó crear programas efectivos de consulta y que optimicen los resultados de trámites que

se generan. Igualmente creando un base de datos en la que se pueda determinar que documentación adicional se le debe verificar para que el ciudadano pueda disfrutar de su medio de identificación.

9.3 Actividad 3. Adulteración de papelería de documentos por reclamar.

Para evitar la adulteración de documentación, se solicitará al área administrativa contratar con una empresa especializada en emisión de papelería de seguridad que guarde y conserve los medios de seguridad adecuados, con el fin de que sean verificados por el personal de la Entidad para la posterior entrega del documento definitivo del ciudadano. Esta documentación debe generarse con un número de papelería o documento que de igual manera será de consulta en las bases de datos que está creando la oficina de Soporte Técnico.

9.4 Actividad 4. Alta rotación de personal.

El personal de la entidad continuamente está solicitando traslados a las áreas administrativas, creando un bache en la atención a la ciudadanía puesto que este personal no es remplazado por otro que cumpla con dichas funciones.

Para esto se tiene previsto congelar los traslados que presentan los funcionarios de atención a público y adicionalmente la planta de personal de atención a la ciudadanía será reforzada con la asignación de tres funcionarios adicionales por planta de atención ciudadana.

9.5 Actividad 5. Falta de unificación de directrices claras para expedición de documentación para menores de edad.

Para contribuir con la ciudadanía en la mitigación de esta novedad se solicita a la Coordinación de Identificación que presente información trimestral sobre los avances en depuración de la base de datos de menores y de igual manera la Coordinación de soporte Técnico debe apoyar la gestión generando un programa que optimice las labores de documentación a menores

9.6 Actividad 6. Adulteración en los comprobantes de consignación.

La Oficina de recaudos debe solicitar diariamente a la entidad bancaria que le genere un reporte sobre las consignaciones que por trámites de solicitudes de documentos realizó la ciudadanía. Para esto la consignación debe contar con un medio de consulta de fácil identificación que de solicitarse confirmación este sea localizado rápidamente por el funcionario bancario.

9.7 Actividad 7. Deficiente incorporación de documentos en las bases de datos.

Adicionalmente a la falta de programas tecnológicos que faciliten las labores de la Entidad, no se cuenta con el personal adecuado para cumplir con esta labor.

Es por eso que se la Coordinación de Identificación en conjunto con el Coordinador de Soporte Técnico presentarán en documento escrito a la Coordinación de Talento Humano el perfil adecuado de personal que contribuya con la actualización las bases de datos de la Entidad.

9.8 Actividad 8. Carencia de medios adecuados de archivo para documentos.

En trabajo conjunto con la Coordinación administrativa se incluirá dentro del plan de adquisición de equipos de trabajo la solicitud de equipos adecuados de archivo para la ordenada conservación de los materiales de identificación.

9.9 Medición de avance de las actividades a desarrollar:

Lo que concierne a la medición que debe realizar la oficina de control interno para la verificación del grado de avance de las actividades a desarrollar se tiene en la matriz del plan de mejoramiento la descripción de las metas, y las unidades de medición de las mismas.

Por lo anterior los coordinadores de las áreas de Identificación, Administrativa, Soporte Técnico y Talento Humano presentarán mensualmente un informe escrito a la oficina de control interno de la Entidad con el fin de consolidar en un único documento el registro de los avances obtenidos para la depuración y mitigación de los riesgos descritos.

La oficina de control interno presentará igualmente en documento escrito, un informe mensual, dirigido a las directivas de la Entidad con nuevas actividades que se considere apropiadas incluir dentro del plan, con las propuestas de mitigación; y ponerlas a consideración de las directivas de la entidad y de los Coordinadores para su evaluación.

La oficina de control interno cumple una labor importante en el cumplimiento de la mitigación de los riesgos identificados, puesto que es deber solicitar constantemente información de los resultados y así mismo que la atención ciudadana sea acorde a las políticas de la “Entidad del Sector Público”.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación concluye la importancia de la aplicación de herramientas de tipo gerencial que permitan realizar constante seguimiento a las actividades que deben prevenirse o corregirse, fruto de los informes de auditoría y planes de acción que se generan en cada área de trabajo de las entidades.

Es por eso que de su control permite la aplicación de mejorar continuamente en los procesos y procedimiento; y así mismo mitigar en alto grado de porcentaje los niveles de de riesgos que influyen sobre la empresa.

En cuanto a recomendaciones es importante realizar constantemente la identificación de riesgos y priorizar en su mitigación.

11. BIBLIOGRAFIA

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.

BERNAL T. Cesar A. metodología de la investigación. Editorial Pearson. México 2006. Pág.112.

http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

Constitución Política de Colombia Artículos 209 y 269

Ley 87 de 1993 - Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

GRANDA E, Rubén Darío. Control interno sectores público y privado: Edición: 2a. ed. revisada, ampliada y actualizada. Editorial. Nueva Legislación. Bogotá 2006. Pág. 217.

MANTILLA, Samuel A. Control Interno Efectivo. Editorial Planeta. Bogotá. 2009. Pág. 55.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . Control interno: traducción de Samuel Alberto Mantilla Blanco ; colaboración de Marina Ardila M. ... [et al.]. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá :, 2000.

<http://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgosla-Matriz-de-Riesgos>.

Instructivo Plan de Mejoramiento por procesos, acciones preventivas y correctivas. Registraduría Nacional del Estado Civil. Bogotá. 2009. Páginas 2- 6

12. ANEXOS

ANEXO 1 EJEMPLO DE MATRIZ PLAN DE MEJORAMIENTO

Instructivo Plan de Mejoramiento por procesos, acciones preventivas y correctivas. Registraduría Nacional del Estado Civil. Bogotá. 2009.

ANEXO 2 MATRIZ DE PLAN DE MEJORAMIENTO

ANEXO 3 PLAN DE MEJORAMIENTO