

INFORME DE PASANTÍA
PLAN DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN



AUTOR:

JAVIER FELIPE CIFUENTES CHACON

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA
POPAYÁN, COLOMBIA

2020

INFORME DE PASANTÍA

**PLAN DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN**



AUTOR:

JAVIER FELIPE CIFUENTES CHACON

Trabajo Final para optar por el Título de Contador Público

Asesor

ESP. PAOLA ANDREA ORTEGA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

CONTADURÍA PÚBLICA

POPAYÁN

2020



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA OPCIÓN DE GRADO PASANTIA

FECHA: 22 de Octubre de 2020

HORA: 2:00 p.m.

LUGAR: Virtual

Se realizó la Sustentación Virtual del trabajo de grado modalidad Pasantía, denominado "**Plan de mejora al sistema de control interno de la Contraloría Municipal de Popayán**" presentado por la estudiante **Javier Felipe Cifuentes Chacon** identificada con CC. 1061756549, del programa de Contaduría Pública.

Para efectos de este documento, la Sustentación Privada se llevó a cabo el mismo día, según normas vigentes de la Fundación Universitaria de Popayán.

El trabajo se considera:

APROBADO:

NO APROBADO:

Director
Esp. Paola Ortega

Jurado
Mg. Wilsón Noé Garcés

Esp. Vilma Isabel Forero Ovalle
Director de Programa

Dedicatoria

Primeramente, a Dios y a la Virgen que me dieron la fortaleza y la compañía para desarrollar este trabajo, fueron tiempos de muchas adversidades, pero siempre me mantuvieron firme, de pie y me regalaron de su fe para que pudiera lograr mi objetivo.

A mis padres Francisco Javier Cifuentes Jojoa y Gloria Chacón Silva que con su educación, amor y dedicación lograron hacer de mí una persona íntegra y dispuesta a servir a los demás con humildad y respeto como Dios lo manda.

A mi tía María Luisa Jojoa que me acompaña desde el cielo, pero que la llevo siempre en mi corazón.

A mis hermanos Yenny Angélica Cifuentes Chacón y Francisco Hernando Cifuentes Chacón que siempre me apoyaron y confiaron cada segundo en mí.

A mi hija Juana Isabel Cifuentes Gómez por ser el motor de mi vida, a su madre Lina Teresa Gómez Gómez porque a pesar de las circunstancias siempre creyó en mí y me apoyo incondicionalmente.

A mi abuelita Rosa Alba Jojoa de Cifuentes, por todo su apoyo, por sus oraciones y por ese amor tan grande que siempre me ha dado.

Agradecimientos

Un agradecimiento a los docentes de la Fundación Universitaria de Popayán por todas las enseñanzas recibidas.

A mi tutora Paola Andrea Ortega por su constante su apoyo en todo el desarrollo de este trabajo, al equipo de trabajo de la Contraloría Municipal donde realice mi práctica profesional siempre me brindaron su apoyo y de ellos adquirí muchos conocimientos que me servirán para desenvolverme en el campo laboral, ratificar el agradecimiento a mi familia en general, amigos y demás personas que me apoyaron en este proceso, cada uno de sus consejos los atesoro muy profundamente en mi corazón.

Tabla de Contenido

<i>Introducción</i>	9
<i>1. Contextualización del Trabajo</i>	11
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.2 Justificación	14
<i>2. Contextualización Teórica</i>	18
2.1 Marco Conceptual	18
2.2 Marco Legal	22
<i>2.3 Marco Referencial</i>	24
2.3.1 La Institución.....	24
2.3.2 Aspectos Generales de la Institución	24
Visión	24
<i>Capítulo 1. Contraloría Municipal y su Entorno.</i>	29
<i>Capítulo 2 Diagnostico e Identificación de Riesgos en los Procedimientos.</i>	39
<i>Capítulo 3. Propuesta Plan de Mejora Continua según Método Kaizen</i>	69
<i>Conclusiones</i>	75
<i>Recomendaciones</i>	77
<i>Limitaciones</i>	78

Referencias79

Anexos84

Lista de Tablas

Tabla 1. Flujograma Proceso Presupuesto	31
Tabla 2. Flujograma Proceso Tesorería	32
Tabla 3. Flujograma Proceso Contabilidad	33
Tabla 4. Frecuencia.....	41
Tabla 5. Impacto	42
Tabla 6. Identificación de Riesgos por Procedimiento.....	43
Tabla 7. Identificación de Riesgos por procedimiento.....	45
Tabla 8. Identificación de Riesgos por Procedimiento.....	47
Tabla 9. Identificación Tipo de Riesgo Presupuesto	53
Tabla 10. Identificación Tipo de Riesgo Tesorería	54
Tabla 11. Identificación Tipo de Riesgo Contabilidad.....	55
Tabla 12. Relación de Desempeño Presupuesto	57
Tabla 13. Relación de Desempeño Tesorería	58
Tabla 14. Relación de desempeño Contabilidad	59
Tabla 15. Indicador eficacia por procedimiento	63
Tabla 16. Indicador eficiencia por procedimiento	65
Tabla 17. Indicadores de efectividad por procedimiento.....	67

Lista de Figuras

Figura 1. Numero de encuestados.....	34
Figura 2.Encuesta conocimiento manual de funciones.	35
Figura 3. Pregunta Encuesta Importancia Manual de Funciones.....	36
Figura 4. Importancia evaluación del riesgo.	37
Figura 5. Pertinencia plan de mejora continua.....	38
Figura 6. Matriz Calificación del Riesgo Presupuesto	49
Figura 7. Matriz Calificación del Riesgo Tesorería	50
Figura 8.Matriz Calificación del Riesgo Contabilidad	51
Figura 9. Porcentaje de Cumplimiento por procedimiento	61
Figura 10. Grafica Indicador de Eficacia	64
Figura 11. Grafico Indicador de Eficiencia	66
Figura 12. Indicador de Efectividad	67

Introducción.

Para la Contraloría Municipal de Popayán que tienen como función la regulación de los recursos público del municipio, se hace indispensable un Sistema de Control Interno actualizado que brinde seguridad razonable en los procedimientos en general; para este caso cuenta con el Sistema MECI el cual se tuvo en cuenta para la realización del informe final de la práctica profesional en donde se pudo observar mediante una encuesta que se realizó a los funcionarios de la entidad la necesidad de sugerir un plan de mejora continua para los procesos de contabilidad, presupuesto y tesorería y así tratar de aumentar los márgenes de eficiencia, debido a la vulnerabilidad que cada uno de ellos tenía en materia de gestión del riesgo específicamente en el manual de funciones con el que se desarrollan cada una de las actividades.

En base a lo anterior se optó por identificar en cada uno de los procedimientos sus respectivas actividades, después para cada una de las actividades se realizó el proceso de identificación de los riesgos con su respectiva frecuencia e impacto a la vez que se clasificaron por tipología de riesgo donde se empezaron a notar puntos débiles dentro del manual de funciones de cada proceso, como segunda medida se evaluaron las actividades de cada uno de los procedimientos para determinar el nivel de desempeño que cada una tiene, el nivel de cumplimiento del proceso en su totalidad y por ultimo determinar por medio de indicadores de desempeño la eficiencia, eficacia y efectividad porcentual de cada proceso.

En base a los resultados obtenidos con los métodos anteriormente descritos, se sugirió el plan de mejora que más se asemejo a las necesidades de control de la entidad para este caso el método de mejora continua Kaizen desarrollado por los japoneses en el año 1950, la cual como lo afirma Bonilla(2010) “ es una estrategia de mejoramiento permanente” (pág. 37) ,que se desarrolla por

medio de 7 pasos definidos por el ciclo Deming iniciando por identificar el problema, analizarlo, buscar las soluciones a dichos problemas en este caso los riesgos, implementarlo en todas las áreas de la organización, realizar el seguimiento permanente mediante herramientas estadísticas verificando que se estén desarrollando las actividades bajo la normatividad vigente y con la regularidad que se requiere para que el sistema tenga los resultados esperados.

Una vez explicado el sistema de mejora continua se procede a sugerir a la Contraloría Municipal una serie de herramientas para las actividades que presentan mayor nivel de riesgo en cada procedimiento, con el objetivo de lograr mayor productividad en cada una de las tareas que se le asignen.

Por último, se determinaron las conclusiones pertinentes referentes a la importancia de implementar este sistema no solo en los procesos analizados, sino en todas las dependencias de la entidad para lograr mayor armonía en la manera que se realizan las actividades estandarizando los procesos, también las recomendaciones para que el método se realice a cabalidad y las limitaciones que se presentaron al realizar este trabajo.

1. Contextualización del Trabajo

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión fiscal es de vital importancia en la construcción de un estado social de derecho como lo afirma el doctor Uriel Albero Amaya (2001):

“la gestión fiscal, entendida esta como el conjunto de actividades, operaciones y procesos que desarrolla la administración en todos sus niveles, o los particulares cuando administran fondos o bienes públicos, con el fin de cumplir tanto sus objetivos y metas especiales, como los fines generales del Estado” (MIRA, MEZA, & VEGA, pág. 52)

La Contraloría Municipal de Popayán es un ente descentralizado que regula la destinación de los recursos del estado, el modo de operación de esta entidad es principalmente por auditorias que se realizan en periodos determinados, donde se realiza un estudio minucioso de las operaciones financieras y administrativas de cada una de las organizaciones que de manera directa se benefician de los recursos públicos que se asignan dependiendo de las obras sociales planeadas, los resultados de cada auditoria se basan principalmente en que las actividades se realicen bajo los principios ya establecidos de eficiencia y eficacia.

Por lo anterior se infiere la importancia que tiene esta institución en el entorno económico del país en materia de regulación, ya que mediante los procesos de responsabilidad fiscal que es otra de sus funciones se recaudan fondos correspondientes a cobros coactivos, por lo que requiere de herramientas que garanticen el normal funcionamiento de sus actividades; la más importante es establecer un sistema de control interno, el cual genere seguridad razonable de todos los procesos y actores que se involucran en la consecución de las diferentes metas que se estipulen en un periodo determinado, como se manifiesta en el marco integrado de control interno de México D.F (2014):

“La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de

ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos” (pág. 4).

A pesar de su autonomía financiera y administrativa, la Contraloría debe rendir cuenta de sus actividades y hallazgos ante la Auditoría General de la Republica para de esa manera determinar el nivel de desempeño y de gestión, a su vez los planes de mejora que debe implementar para optimizar cada proceso como lo afirma la Auditoría General de la Republica (2019):

En cumplimiento con el artículo 274 de la Constitución Política y del Decreto -Ley 272 de 2000, respecto a la función de vigilancia de la gestión fiscal de los organismos de control fiscal y en desarrollo del Plan General de Auditorías -PGA 2019, practicó Auditoría Regular a la Contraloría Municipal de Popayán, con el fin de evaluar los resultados de la gestión administrativa, financiera y operativa, así como el cumplimiento de normas y disposiciones vigentes aplicables a la administración. (pág. 2)

Según los hallazgos de la Auditoría realizada en el año 2018 a la Contraloría Municipal de Popayán por parte de la Auditoría General de la Republica, se difieren una serie de falencias a nivel del sistema de control interno MECI que actualmente se maneja en la entidad aprobado mediante resolución No.141 del 12 de noviembre de 2014, hay riesgos importantes que deben ser estudiados y controlados prontamente para que de esa manera no se materialicen generando así indicadores negativos dentro de la gestión del ente en mención, lo cual conlleve a que se vea afectada la comunidad en general que se beneficia con los fondos destinados para los proyectos de orden municipal.

Tales riesgos se encuentran inmersos dentro de los procedimientos, materia de estudio, donde los más relevancia fueron, riesgos operativos que se pueden ocasionar por insuficiencia de controles en los procedimientos que afecten la misión de la entidad significativamente al igual que los intereses de los terceros involucrados; riesgos de cumplimiento que se pueden materializar al no cumplir con la normatividad referente al manejo de los procesos, lo cual puede generar litigios y a su vez pérdidas monetarias no provisionadas afectando considerablemente el buen nombre de

la entidad, su gestión y los intereses colectivos; el riesgo financiero que se puede dar, al realizar una actividad de forma errónea lo cual afecte considerablemente la realidad financiera de la entidad provocando salidas de dinero que probablemente no se tenían inicialmente presupuestadas impactando negativamente áreas como tesorería, presupuestó al tener relación directa con el procedimiento en mención.

Se han abonado esfuerzos por parte del gobierno nacional para que el sistema de control interno bandera en Colombia se mantenga actualizado y que de esa manera se luche eficazmente en contra de la corrupción que es el principal problema de la nación y por la cual se desvían la mayoría de los recursos a manos de personas inescrupulosas como lo afirman Sanín & Barbosa (2017), “El Objetivo de la actualización pretende consolidar al MECI como una herramienta de control que sirva a las entidades para facilitar la implementación y fortalecimiento de sus sistemas de control, asegurando razonablemente sus objetivos” (pág. 104).

1.2 Justificación

Se hace necesario el diseño de un plan de mejoramiento al Sistema de Control Interno de la Contraloría Municipal, debido a los riesgos a los cuales están expuestos sus procesos de contabilidad, tesorería y presupuesto los cuales se pudieron identificar en las auditorias que se le han realizado al igual que mediante herramientas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos que nos arrojaron resultados significativos y que merecen cierto tratamiento especial para que de esa manera no se vean disminuida la capacidad de lograr sus metas, como lo ratifica Jiménez (2017):

“la prevención del riesgo ayuda oportunamente al cumplimiento de los objetivos, obtener beneficios económicos, organizacionales, estructurales, sociales, y así se proyectan nuevas formas para el desarrollo de las operaciones en la entidad por medio de capacitaciones al personal buscando que cumplan con todas sus funciones eficientemente creando un aumento en la productividad, gestionando un fortalecimiento en los canales de comunicación entre los directivos y empleado generando procesos de retroalimentación de la información y así se procede efectuar una revisión continua” (pág. 7).

La importancia de implementar un plan de mejora en el sistema de control interno es principalmente el tratamiento flexible que se les dará a los riesgos que se puedan presentar afectando directamente la realización de sus objetivos principales por falta de controles eficaces en las actividades que se desarrollan a nivel interno, a las cuales no se les ha diseñado un plan de contingencias en el cual se puedan retroalimentar los procesos y de esa manera se genere la corrección de los riesgos detectados; los principales objetivos del control interno según la ley 87(1993) son:

ARTICULO 2º. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.
Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales;

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características; (pág. 1)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el trabajo se debe orientar a tratar de sugerir herramientas para dar tratamiento a los riesgos que se detectaron mediante los mecanismos de recolección de información, la experiencia obtenida en la realización de la pasantía en la Contraloría Municipal de Popayán y los conceptos aprendidos en la Cátedra de Contaduría pública principalmente en el área de Auditoría Pública, y de esta manera proponer el plan de mejoramiento que mejor se adecue a las necesidades de control de la entidad.

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar un plan de mejora en el sistema de control interno en los procedimientos contable, presupuestó y tesorería que actualmente se maneja en la Contraloría Municipal de Popayán.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar los macro procesos, procedimientos y actividades del área de contabilidad, presupuesto y tesorería de la Contraloría Municipal de Popayán.
- Determinar en cada una de las actividades los posibles riesgos que se puedan generar al realizar cada actividad.
- Sugerir una serie de herramientas para los procesos donde se evidencia mayor riesgo y así optimizar las tareas de control interno que se vienen desarrollando en la organización.

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el plan de mejora que más se adecua al sistema de control interno de la Contraloría Municipal de Popayán en materia de administración del riesgo, en los procesos contable, de presupuesto y tesorería, para lograr mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos?

2. Contextualización Teórica

2.1 Marco Conceptual

De hecho, la lógica de la modernización y mejora de la gestión pública sustentada en la aplicación de la Mejora Continua de Procesos (MCP) y otros modelos calidad y excelencia como la Gestión por Calidad Total (TQM)¹, fue adquirida por algunos Ayuntamientos españoles desde finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, todo ello, con el fin de mejorar sus procesos de trabajo y servicios públicos, para así, poder hacer frente a la creciente pérdida de legitimidad ante la ciudadanía, derivada de los cambios y presiones del entorno global. (Suarez & Pujol, 2008, pág. 74)

El problema más grande que enfrentaba el poder público durante la historia fue el de la pérdida de confianza por parte de los gobernados debido a la aceleración y el cambio de las sociedades en cuanto a sus exigencias o derechos, esto hizo que las entidades estatales buscaran métodos para mejorar los procedimientos internos que logran tener mayor afinidad con la sociedad y de esta manera recuperar considerablemente la autoridad y la eficiencia en los procesos que se realizaban a diario.

Los conceptos que se exponen a continuación son de vital importancia ya que dan una visión más clara acerca del tema de investigación facilitando la comprensión por parte de usuarios que requieran información referente al tema estudiado como por ejemplo la importancia de realizar una correcta gestión del riesgo en cuanto a su identificación, priorización, corrección y seguimiento que contribuya a tener detectados los eventos que puedan traer consecuencias negativas para la estructura de la entidad esto a su vez fundamentado e incluido en un Sistema de Control Interno bien definido para que de esta manera se logren resultados en los procedimientos con mayor calidad teniendo cierta seguridad de que van a seguirse realizando bajo la legislación y principios institucionales adecuados contribuyendo con el desarrollo del ente regulador generando mayor prestigio para el gobierno corporativo de la entidad pública.

Un sistema de mejora continua se desarrolla de manera adecuada ejerciendo un control constante no solo de las dependencias que están siendo analizadas sino también de todos los procesos que

intervienen en la consecución de la razón social de la entidad, de tal manera que se vayan perfeccionando progresivamente las actividades con mayores beneficios tanto misionales en el corto plazo como visionales a largo plazo como lo plantea Bonilla (2010): “El proceso de la mejora continua Kaizen busca desarrollar, de manera sistemática, pequeñas mejoras en los diferentes procesos de la organización, pero que en el largo plazo contribuyen a la competitividad del negocio” (pág. 153).

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron como referentes teóricos la mejora continua por el método Kaizen “desarrollada por los japoneses en el año 1950” (Bonilla, 2010, pág. 19) mejorada por el japonés Masaaki Imai en su libro “Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa” en el año 1986, otros referentes teóricos fueron los sitios web de la Contraloría Municipal, la Función Pública, trabajos de grado referentes al tema en discusión al igual que revistas referentes a la Administración Pública y la página de la Contaduría General de la Nación, al igual que el ciclo Deming que es pionero en el proceso de mejora continua introducido por Walter Shewhart y posteriormente a Edwards Deming basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) en el siglo XX.

Las definiciones más relevantes se detallan a continuación:

Plan de Mejoramiento Continua: estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos; puede desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos. (Bonilla, Mejora Continua de los Procesos Herramientas y Técnicas, 2010, pág. 23)

Procedimiento contable: son el conjunto de directrices de carácter vinculante que, con base en el Marco Conceptual y en las Normas, desarrollan los procesos de reconocimiento, medición, revelación y presentación por temas particulares. (Contaduría General de la Nación, 2020)

Procedimiento Tesorería: es la gestión y el control de los ingresos y egresos de dinero, títulos valores e inversiones de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos en los procedimientos del área de tesorería y en el manual interno de contratación y por los órganos de control de las entidades públicas. Igualmente establecer mecanismos y parámetros, de control, de manera que se

facilite la contabilización, seguimiento y trazabilidad de la información para su posterior análisis, facilitando las operaciones de pago a proveedores y efectuando una labor eficaz del uso y custodia del efectivo y demás documento de valor. (Hospital, 2012)

Procedimiento Presupuesto: Gestionar el presupuesto a una entidad pública, garantizando la adecuada distribución de las partidas presupuestales y la satisfacción de las necesidades de las dependencias mediante una oportuna adquisición de bienes y servicios.

Control Interno: Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Muñoz Castillo, 2018, pág. 12).

Control Fiscal: es una función pública que se ha venido ejerciendo desde hace más de 95 años mediante la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación, la cual se ejerce por la Contraloría General de la República y las Contralorías Territoriales. (Republica, 2019)

Riesgos: se refiere a la posibilidad de que ocurran sucesos futuros, inciertos e independientes de la voluntad de quien lo sufre, susceptibles de ocasionar un perjuicio económico. El origen se encuentra en la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre. Esto puede ser de gran ayuda a la hora de implementar la Gestión de Riesgos en una empresa, también para la Dirección Financiera. (School, 2018)

Acciones de Mejora. Acción implementada para incrementar los resultados del producto, proceso o el sistema en términos de economía, eficacia o eficiencia. (Santander, 2008, pág. 1)

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Canalizaciones, 2008, pág. 2)

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Castillo, informe, 2018)

Impacto. Se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. (DAFP, 2006, pág. 24)

Controles. Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos. (desarrollo, 2006, pág. 3)

MECI (Modelo Estándar De Control Interno). Proporcionar una estructura que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno en las organizaciones obligadas por la Ley 87 de 1993, a través de un modelo que determine los parámetros de control necesarios para que al interior de las entidades se establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la administración pública. (Colombia M. d., 2020)

Entidad Descentralizada: Son entidades creadas por la ley o autorizadas por esta, que cumplen funciones administrativas que integran la rama ejecutiva y cuentan con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía propia. (Publica, 2020)

Principios Institucionales: Incluye el desarrollo de los criterios, actitudes y habilidades requeridas para un eficaz desempeño. El Desarrollo Humano Integral necesita de la formación en el saber, en el saber hacer, en el ser, y en el emprender. (Faustino, 2017)

Proceso: es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera. (Bonilla, Mejora Continua de los Procesos Herramientas y Tecnicas, 2010)

2.2 Marco Legal

La realización de este informe de práctica profesional se regirá bajo los siguientes referentes normativos

- Según el acuerdo No 20 del 26 de agosto de 1937 fue creada la oficina de Inspectoría Fiscal Municipal aprobada por el consejo de Popayán, la cual en sus principales artículos afirma que se debía nombrar un inspector elegido por el consejo para un periodo inicialmente de 2 años y deberá ser de filiación política contraria a la mayoría del consejo y un secretario de libre nombramiento y remoción, dicho inspector debía tener conocimientos de contabilidad oficial y no tener ningún reporte negativo.
- Su principal función está enmarcada en el artículo 267 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 4 de la Ley 42 de 2003, “El Control Fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles”.
- La Ley 489 de 1998, la cual explica que El objeto de la presente ley es regular el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. (Ley N° 489, 1998)
- Resolución No.141 del 12 de noviembre de 2014 por la cual se actualiza el Sistema de Control Interno (MECI), en el cual se determinan las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo [5°](#) de la Ley 87 de 1993.
- El Manual Específico de Funciones y Competencias laborales de la Planta de Personal de la Contraloría Municipal de Popayán, fue adoptado y actualizado Mediante Resolución No. 021 del 02 de marzo de 2018.
- El marco legal de la contratación pública en Colombia se encuentra previsto en las leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, y el decreto 1510 de 2013. Éstas normas establecen los procedimientos para contratar y las modalidades de selección del contratista.

- Resolución Orgánica 5588 de 2004 competencias para desarrollar el control interno.

2.3 Marco Referencial

2.3.1 La Institución

La entidad pública donde se desarrollará el informe de la práctica es la Contraloría Municipal de Popayán es un ente descentralizado que regula el manejo de los recursos destinados a las obras publicas de la ciudad, por lo cual cuenta con un sistema de control interno denominado (MECI) actualizado mediante resolución No.141 del 12 de noviembre de 2014, el cual fija las directrices de cómo desarrollar las actividades de los procedimientos de contabilidad, tesorería y presupuesto, que a su vez es regulada por la Contraloría General de la Republica y la Auditoria General de la Nación.

2.3.2 Aspectos Generales de la Institución

Misión

Ejercer el control fiscal del Municipio de Popayán, sus entidades descentralizadas y los particulares que manejen recursos públicos, apoyada en principios institucionales y con la participación de la ciudadanía, en coordinación con los demás entes de control.

Visión

Para el año 2021, la Contraloría Municipal de Popayán será referente por contar con un equipo de trabajo con alto sentido de pertenencia y responsabilidad, encaminada a la visibilidad de resultados reflejados en el ejercicio de un control fiscal participativo, eficiente y eficaz.

Historia

Según el acuerdo No 20 del 26 de agosto de 1937 fue creada la oficina de Inspectoría Fiscal Municipal aprobada por el consejo de Popayán, la cual en sus principales artículos afirma que se debía nombrar un inspector elegido por el consejo para un periodo inicialmente de 2 años y deberá

ser de filiación política contraria a la mayoría del consejo y un secretario de libre nombramiento y remoción, dicho inspector debía tener conocimientos de contabilidad oficial y no tener ningún reporte negativo, Con el acuerdo número 6 del 25 de enero de 1955, en su artículo quinto se cambió el nombre de Auditor Fiscal Municipal a Contralor Municipal, posteriormente mediante el acuerdo No. 10 del 25 de agosto de 1956, en donde el Consejo Administrativo de Popayán en uso de sus facultades legales y bajo el del acuerdo No.20 de 1937 se crea la Auditoria Fiscal del Municipio a la cual se le dio la denominación de Contraloría Municipal.

La Contraloría Municipal de Popayán es un organismo autónomo, dentro de las normas constitucionales y legales, tiene como objetivo ejercer el control, fiscalización sobre las inversiones, egresos en general, ingresos de toda índole, inventarios, bienes, fondos, valores de la administración municipal e institutos descentralizados del nivel municipal bajo su control, mediante la aplicación correcta de métodos y normas de control contable, presupuestal y demás sistemas operacionales de las entidades sometidas a vigilancia a través de las auditorias especiales.

Entre los métodos más importantes adoptado por la Contraloría Municipal está el de control fiscal que según la definición global comprende dos modalidades de control, el control interno que se enfoca en las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas con lo cual logra el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. El control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades.

Valores institucionales de la Contraloría Municipal de Popayán

Compromiso: los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Popayán, reconocemos y hacemos propias las orientaciones, propósitos, proyectos y logros institucionales, con el fin de garantizar el cumplimiento de nuestra labor fiscalizadora, propiciando el mejoramiento continuo.

Confidencialidad: en la Contraloría Municipal de Popayán tenemos reserva sobre la información del ejercicio fiscal que por mandato legal no puede ser divulgada, y discreción en el tratamiento de los asuntos internos de la Entidad.

Honestidad: en la Contraloría Municipal de Popayán utilizamos los recursos exclusivamente para el cumplimiento de nuestra gestión y brindamos garantía a la comunidad frente a la protección de los bienes públicos, mediante el ejercicio de un efectivo control fiscal.

Justicia: en la Contraloría Municipal de Popayán nuestras actuaciones y decisiones son ajenas a juicios previos, reconocemos las particularidades de los sujetos de control y de los servidores públicos de la Entidad, y aplicamos la normatividad correspondiente sin excepciones. Así mismo, valoramos y exaltamos los logros alcanzados por nuestros servidores y los motivamos para el mejoramiento continuo.

Objetividad: en la Contraloría Municipal de Popayán todas las actuaciones de nuestros servidores públicos se fundamentan en hechos verificables que pueden ser controvertidos por los afectados, en igualdad de condiciones frente a la ley.

Participación: los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Popayán promovemos el control social como complemento importante del control fiscal, e internamente impulsamos el trabajo en equipo y la distribución colectiva de las responsabilidades.

Respeto: en la Contraloría Municipal de Popayán reconocemos el derecho de cada persona a tener actuaciones según sus propias convicciones y sentimientos, dentro del marco de la ley.

El trato a los demás es amable y digno; escuchamos y consideramos las sugerencias de nuestros servidores públicos y de la comunidad, con el fin de fortalecer la prestación del servicio.

Responsabilidad: los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Popayán prevemos y corregimos las consecuencias negativas de nuestras actuaciones y omisiones como individuos y como organización, de modo que contribuyamos a un clima laboral óptimo en la Entidad y a la toma adecuada de decisiones en el ejercicio de la función fiscalizadora.

Transparencia: en la Contraloría Municipal de Popayán comunicamos ampliamente los resultados de nuestra gestión y estamos dispuestos al libre examen por parte de la comunidad y de las entidades de control, para lo cual entregamos la información solicitada de manera veraz y oportuna.

Integridad: la Contraloría declara que los principios éticos contenidos en el Código de Ética y de Buen Gobierno son el marco de actuación del Contralor y su Equipo Directivo, quienes se comprometen a asumir el compromiso de respetarlos y hacerlos cumplir; éstos principios serán los orientadores de la gestión que realiza cada uno de los servidores públicos.

Austeridad: el Contralor y su equipo se comprometen a realizar su gestión dentro de los principios de austeridad y frugalidad a que están obligados todos los servidores públicos, para cumplir con el buen uso de los recursos públicos.

Eficacia y efectividad de la gestión pública: el Contralor y su Equipo se comprometen a ser los líderes orientadores de la gestión dentro de los principios de la calidad total, que permiten una gestión por procesos enmarcada dentro de los principios de control en las entidades públicas; esta labor es una tarea indelegable.

Respeto por la ciudadanía: la Contraloría declara expresamente que el ciudadano es la razón de ser de la función pública; se compromete por ello a respetarlo, abrirle espacios de participación e involucrarlo en el control ciudadano de la gestión.

Respeto por el servidor público: los directivos de la Contraloría, en razón de que sus servidores públicos son el pilar fundamental para el desempeño de la función administrativa, se comprometen a respetar sus derechos, darles oportunidades de crecimiento, reconocerles sus logros y advertirles de sus errores.

Autonomía e independencia: la Contraloría Municipal de Popayán, mantendrán una completa independencia frente a las entidades fiscalizada y/u otros grupos de intereses externos.

Trabajo en equipo: promover el trabajo inter y multidisciplinario como uno de los principales elementos del desarrollo personal, profesional e institucional, en la búsqueda de objetivos comunes. (Alcaldía Municipal de Popayan, 2013)

Contextualización Metodológica

Para dar solución al problema de investigación se utilizaron dos enfoques el cualitativo y cuantitativo además de eso se utilizaron una serie de herramientas tanto primarias como secundarias. Dentro de las primarias con enfoque cualitativo utilizamos el estudio de campo mediante el desarrollo de la pasantía en la Contraloría Municipal de Popayán donde se interactuó directamente con los procesos, la entrevista a los funcionarios del área financiera, las matrices que facilitaron el análisis mediante la observación de los posibles riesgos a los que se veían expuestos cada uno de los procesos y el impacto negativo al que se enfrentaría por no tener los controles adecuados.

La identificación de los riesgos es el principal motivo por el cual se realiza el trabajo de investigación, es la etapa donde se describen cada uno de los posibles sucesos que afecten directamente a la organización al igual que sus causas, consecuencias, la frecuencia en que se pueden presentar, su identificación fue posible gracias a la matriz donde se describen de manera cualitativa las características del riesgo siendo una herramienta de fuente primaria, las herramientas de fuente secundaria con enfoque cuantitativo que se utilizaron fueron la matriz de calificación del riesgo tomada de una teoría perteneciente al sistema de Control Interno COSO, pues se ajusta de forma adecuada a las necesidades de calificación, otra herramienta de fuente secundaria con enfoque cuantitativo fue el análisis de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad otro de los factores decisivo para sugerir las herramientas de mejora al analizarse tanto factores monetarios como porcentuales que permitieron visualizar fallas en el cumplimiento total de los objetivos propuestos por el área financiera, todo esto sustentado por fuentes secundarias como lo fueron referentes bibliográficos y términos alusivos al control interno, indican que el sistema más apropiado para sugerir el plan de mejora es el método Kaizen, que mediante una serie

de pasos detallados permite desarrollar controles que una vez sean autorizados e implementados, logran mitigar significativamente los efectos nocivos de los riesgos que fueron inicialmente identificados. Las herramientas que se sugieren para el plan de mejora se presentan bajo una matriz de fuente primaria con enfoque cualitativo; este método fue escogido por que se adapta fácilmente a las necesidades de control al igual que a las herramientas que anteriormente escogimos para recolectar la información.

Capítulo 1. Contraloría Municipal y su Entorno.

La Contraloría Municipal de Popayán ejerce sus funciones hace ya 83 años y desde ese entonces ha venido generando unos cambios notables tanto a nivel interno en lo referente a los procedimientos que contribuyen a que la entidad se desenvuelva de manera correcta, como a nivel externo generando una seguridad razonable a los fondos que se destinan periódicamente para el beneficio de la comunidad en general como se manifiesta en la página de la Alcaldía de Popayán (2013)

Su principal función está enmarcada en el artículo 267 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 4 de la Ley 42 de 2003, “El Control Fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles”.

Por su carácter técnico, el control fiscal es una materia específica, académica y veraz; lo que hace que la Contraloría se dedique al estudio, investigación y trabajo profesional y especializado para poder fundamentar sus evaluaciones en técnicas y procedimientos confiables, medibles y comprobables; tarea que requiere de personal altamente calificado para que el auditor pueda ir más allá que el auditado, y así aportarle conocimientos y experiencia; por ello, la evaluación técnica opera como un principio básico del control fiscal.

Ligado a la naturaleza técnica de las evaluaciones del control fiscal, la independencia de la Contraloría pasa por su autonomía financiera, presupuestal y de contratación, para asegurar este requisito en su operatividad y desempeño.

Así lo ha señalado la Corte Constitucional, tal independencia “...tiene como objeto, asegurar más la veracidad y confiabilidad de la información recogida y obtenida; hacer los procesos de auditoría más técnicos y serios; asegurar que las entidades, tanto auditor como auditado, con una relación armónica y de compromiso, tengan claramente separadas y definidas sus funciones y fines de trabajo, para efectos de obtener un mejoramiento efectivo de toda la organización” (pág. 1)

Por lo anterior el control que ejerce la Contraloría Municipal de Popayán es de vital importancia durante todas las fases de un proceso de contratación donde se destinen recursos del municipio, su independencia administrativa y financiera le da una visión objetiva a la hora de dar un juicio sobre un caso en concreto (Auditoría, Procesó de responsabilidad Fiscal) y garantiza resultados imparciales lo cual genera un margen más alto de beneficios en la gestión de los recursos y disminuye en gran medida los índices latentes de corrupción significativamente.

Un punto de vital importancia para que las actividades de la entidad se desarrollen adecuadamente es el tener una estructura organizativa adecuada y dentro de ella establecer un manual de procesos en el cual se especifiquen las actividades que se van a desarrollar, los responsables de dichas actividades, y el producto que se debe entregar al final de cada tarea, la importancia de este manual de procesos es que se logre el mayor rendimiento de cada una de las áreas bajo los principios de eficacia, eficiencia y donde se pueda obtener información oportuna y de calidad.

La Contraloría Municipal dentro de su estructura organizativa cuenta con un manual de procesos aprobada mediante Resolución No. 021 del 02 de marzo de 2018. donde se encuentran detallados cada uno de los procesos de la Gestión Financiera las actividades y sus respectivos responsables. El área de presupuesto operará bajo los procedimientos establecidos por la ley, y su principal objetivo será:

Garantizar la adecuada distribución de las partidas presupuestales y la satisfacción de las necesidades de las dependencias mediante una oportuna adquisición de bienes y servicios (Popayan C. M., 2008).

De acuerdo a la información del manual de funciones de la contraloría municipal se describen los procesos del área financiera iniciando por el de presupuesto que a grandes rasgos inicia con la realización de todo acto administrativo aprobado por el Concejo Municipal destinando el gasto de un rubro en específico, se debe realizar un certificado de Disponibilidad Presupuestal tanto en el software de contabilidad como en el de presupuesto, posterior a eso se debe realizar el respectivo registro presupuestal esto con el fin de garantizar los fondos suficientes para poder cubrir la obligación, a final de año no debe quedar pendiente ninguna disponibilidad a no ser de que cumpla ciertas condiciones, en las funciones más importantes de este proceso tenemos:

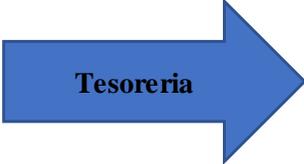
Tabla 1. Flujograma Proceso Presupuesto

Entradas	Actividades	Salidas
<p style="text-align: center;">Proceso</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar y liquidar el presupuesto aprobado. 2. Registrar en el Sistema el presupuesto aprobado. 3. Emitir ejecuciones presupuestales. 4. Realizar seguimiento al presupuesto. 5. Tramitar las disponibilidades presupuestales. 6. Tramitar los registros presupuestales. 7. Realización de Informes a los entes de control por medio de las plataformas. 8. Realizar informes de Autoevaluación. 9. Realización cierre de presupuesto. 10. Archivo y custodia de la información registrada. 	

Fuente: Elaboración propia con información del manual de procesos.

El Procedimiento de Tesorería tiene como objetivo garantizar un oportuno y eficiente recaudo de los ingresos y el pago de las obligaciones, el cual dentro de un periodo se origina con el PAC (Plan Anual Mensualizado de caja) y termina con el cierre de tesorería, su proceso de operación es el de hacer todos los pagos de los contratos tanto internos como externos de la Contraloría y su respectiva la legalización en la cual se debe revisar todos los soportes que exige la ley en materia de contratación laboral del sector público, donde las funciones más importantes son:

Tabla 2. Flujograma Proceso Tesorería

Entradas	Actividades	Salidas
<p style="text-align: center;">Proceso</p>  <p style="text-align: center;">Tesoreria</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyección y elaboración del PAC. 2. Analizar y aprobar el PAC. 3. Ejecución y control del PAC de egresos y de cuentas por pagar. 4. Aprobar y ordenar los pagos. 5. Controlar el PAC de ingresos. 6. Efectuar pagos. 7. Efectuar conciliación de tesorería. 8. Revisar informes de las ejecuciones durante el periodo. 9. Analizar informes de la situación de tesorería y sugerir modificaciones para el siguiente periodo. 	 <p style="text-align: center;">Satisfaccion Area Tesoreria</p>

Fuente: Elaboración propia con información del manual de procesos.

El procedimiento de Contabilidad tiene como objetivo reflejar a través de los estados financieros la situación económica, financiera y social de la Contraloría Municipal de Popayán, para la adecuada y oportuna toma de decisiones, este procedimiento se ejecutara bajo los términos de la normativa de la Contabilidad Publica expedidas con la Contaduría General de la Nación, las funciones como tal se describen como han sido estipuladas dentro del manual de políticas contables de la entidad pública así:

Tabla 3. Flujograma Proceso Contabilidad

Entradas	Actividades	Salidas
<p style="text-align: center;">Proceso</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las operaciones realizadas por la entidad se deberán registrar en su totalidad. 2. Los activos propiedad de la entidad deben haberse registrado a costo histórico o valor de compra, y deben ser depreciados individualmente. 3. Las obligaciones con terceros deben estar causadas al momento que se dé el hecho económico y debe ser registrado el respectivo pago en las fechas establecidas tanto en tesorería, presupuesto y contabilidad. 4. Se deben realizar los respectivos anexos (auxiliares) para el pago de Retención en la Fuente y de Industria y Comercio mensualmente. 5. Mensualmente se deben realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de Ahorros y corriente de la entidad. 6. Se deben generar todas las notas de contabilidad en orden cronológico y bajo el principio de devengo. 7. Los estados financieros se deben presentar firmados, certificados y publicados mensualmente en las plataformas requeridas. 8. Registrar y generar comprobantes de contabilidad de las actividades: causación, provisión, prestaciones sociales, rendimientos financieros, arqueos de tesorería, inventario físico de bienes. 9. Llevar libro de diario y libro mayor mensualmente. 10. Generar el cierre de las cuentas de resultado de la vigencia. 11. Archivar, conservar y custodiar la información financiera. 12. Realizar mensualmente las respectivas copias de seguridad (backup) de la información procesada en el software contable. 	

Fuente: Elaboración propia con información del manual de procesos.

Los diferentes procesos antes mencionados son parte fundamental de la estructura organizacional de la Contraloría Municipal puesto que de ellos depende que los recursos se destinen de manera óptima, donde los riesgos que se puedan generar al desarrollarse cada actividad puedan ser abordados para que de esa manera se puedan eliminar, transferir o minimizar su acción, para esto se debe contar con un sistema de control interno que estudie de manera exhaustiva cada procedimiento y que de esta manera se retroalimente y así obtener el mayor beneficio para las partes involucradas tanto internas como externas por lo que se hace necesario en este caso considerar un plan de mejoramiento continuo que logre mediante una serie de pasos encontrar los puntos débiles en cada actividad para de esa manera desarrollar estrategias que aumenten la eficiencia en las metas de la organización.

Para determinar inicialmente la importancia que va a tener el plan de mejora continua para los procedimientos, se realizó una encuesta a los funcionarios encargados de las dependencias de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto con el fin de darnos una visión general de lo que cada servidor público desde su área piensa sobre la forma en que se vienen desarrollando las actividades diarias y en qué forma podrían mejorarse con la herramienta que se va a recomendar para la entidad pública.

Figura 1. Numero de encuestados

Valor	Porcentaje	Cantidad
Tesorero	25%	1
Contador	25%	1
Auxiliar de Presupuesto	50%	2
Número de respondientes		4

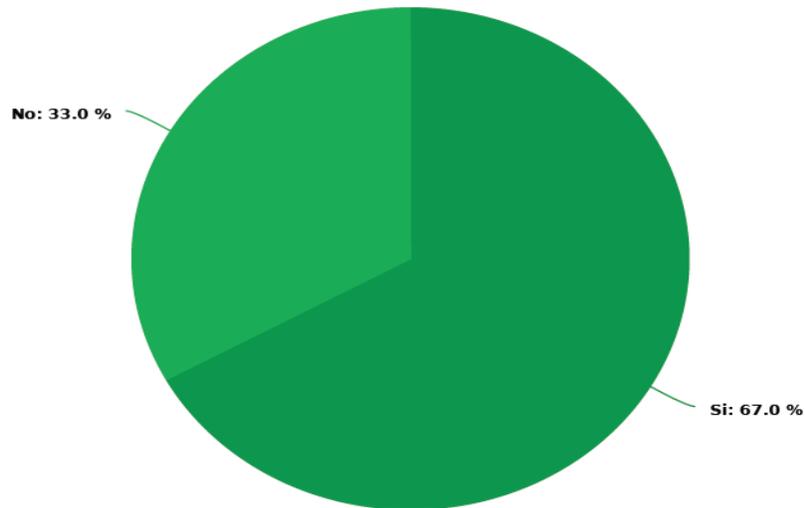
Fuente: encuestas.com

Podemos observar las personas encuestadas para este caso fueron el tesorero, contador, jefe de presupuesto y el auxiliar de presupuesto.

Figura 2. Encuesta conocimiento manual de funciones.

Usted tiene conocimiento del manual de funciones de la Contraloría Municipal. Si su respuesta es Si, pase a la pregunta 5. Si su respuesta es No pase a la pregunta 6

Número de respondentes 3



Ar

Fuente: encuestas.com

Del total de personas encuestadas el 67% respondió que si tiene conocimiento sobre el manual de funciones que maneja la Contraloría Municipal y un 33% afirma que no tiene conocimiento del manual.

Figura 3. Pregunta Encuesta Importancia Manual de Funciones

Considera que es importante un Manual de Funciones del área en la cual ejerce sus funciones. Justifique su respuesta.

Número de respondentes 4

Valor	Porcentaje	Cantidad
Sí porque es muy importante el Manual de funciones y procedimientos	25%	1
Relaciona las funciones como las actividades relacionadas con el cargo	25%	1
Si, permite un adecuado desarrollo de las labores en forma más eficiente.	25%	1
Si es muy importante ya que se tiene certeza de que los procedimientos se desarrollan correctamente	25%	1
Número de respondentes		4

Fuente: encuestas.com

Analizando la respuesta de los encuestados se determina que el manual de funciones debidamente estructurado es de vital importancia ya que brinda una directriz clara sobre las funciones de los servidores públicos para desarrollar sus tareas idóneamente.

Figura 4. Importancia evaluación del riesgo.

Considera usted importante evaluar el riesgo en los procedimientos que usted realiza? Justifique su respuesta.

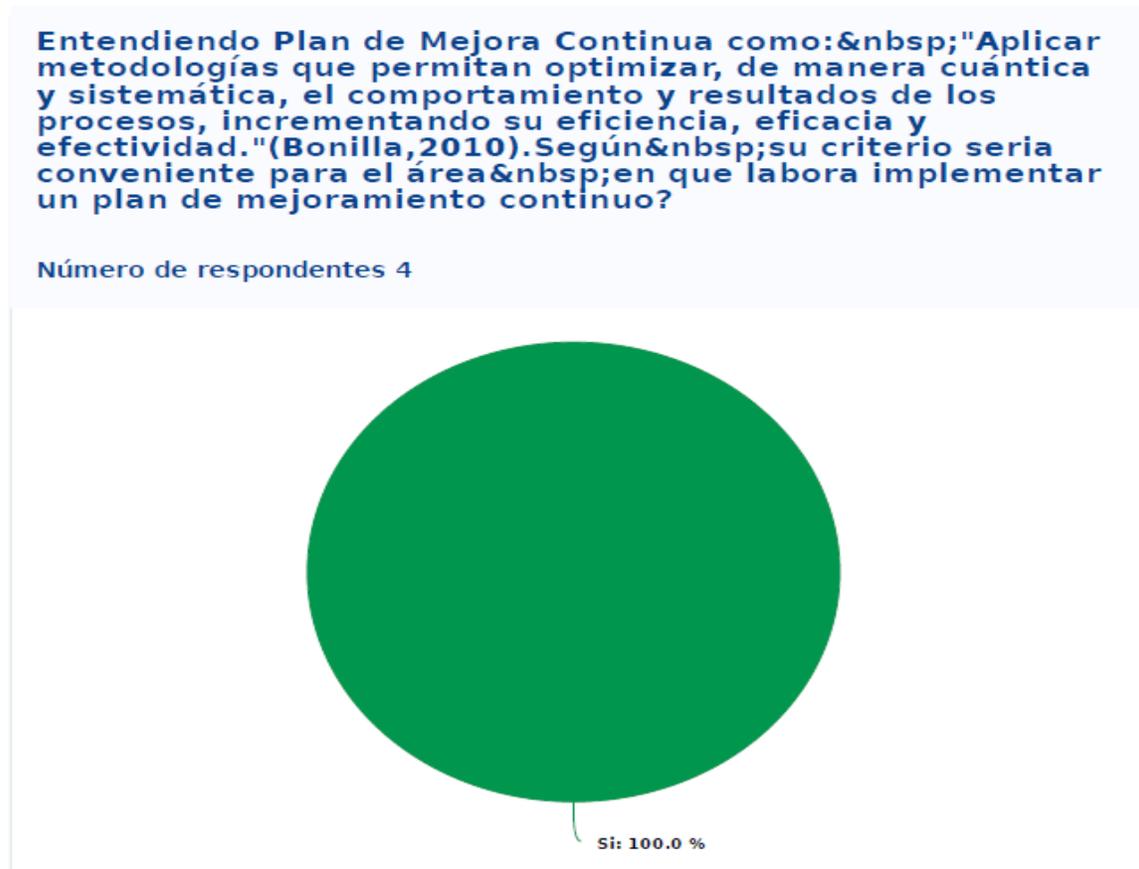
Número de respondentes 4

Valor	Porcentaje	Cantidad
Si, permite acciones de mejora.	25%	1
Sí para disminuir los riesgos	25%	1
si es muy importante para evitar y detectar posibles errores en los procesos	25%	1
Se debe evaluar los riesgos del proceso a fin de colocar los correctivos	25%	1
Número de respondentes		4

Fuente: encuestas.com

Analizando las respuestas de los encuestados se determina que es muy importante la evaluación del riesgo ya que de esa manera se puede disminuir su ocurrencia en los procedimientos y tener herramientas para poder implementar los correctivos.

Figura 5. Pertinencia plan de mejora continua.



Fuente: encuestas.com

Para sintetizar los resultados de la encuesta y la importancia de realizar esta investigación, se preguntó a los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán, si era viable la implementación de un plan de mejora continua la cual iba a traer mayor productividad para los procedimientos y mayores beneficios a lo que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente.

Por medio de esta encuesta podemos inferir la necesidad de tener mayor control sobre la manera en que los procesos se están llevando a cabo, la manera más adecuada es identificar los procedimientos con sus respectivas tareas e identificar los riesgos que se pueden presentar, analizarlos para proponer planes de mejora constantes que maximicen el rendimiento interno de la entidad en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto.

Capítulo 2 Diagnostico e Identificación de Riesgos en los Procedimientos.

El sistema de control interno en este caso MECI, busca consolidarse en los procedimientos de la Contraloría Municipal pues como lo hemos dicho anteriormente es una herramienta de vital importancia para la consecución de los objetivos de la entidad, mediante el Informe del Estado de Control Interno del II cuatrimestre de la vigencia 2018, se pudo determinar que el Modelo de Administración del riesgo se aprobó a través de la Resolución No. 148 del 19 de noviembre del 2015, pero está pendiente la construcción y/o la actualización del mapa de riesgo para dar cumplimiento a los requerimientos del (DAFP) Departamento Administrativo de la Función Pública.

A partir de esta premisa, se infiere que se debe realizar un estudio de los procedimientos que son materia de análisis para implementar un plan de mejora que logre mitigar la posible realización de los riesgos de los cuales se ha dejado de tener el control lo que puede conducir a consecuencias negativas en cuanto a la gestión que adelanta actualmente este órgano de control. Una vez determinados los procedimientos con sus respectivas actividades mencionadas en el capítulo 1, procedemos a identificar todas las actividades que por medio de la observación se tiene cierto grado de certeza que van a afectar considerablemente la productividad en los procesos que se llevan a cabo, en una escala del 1 al 5 se analiza el posible impacto que puede tener la ocurrencia de dichos riesgos donde 1 es un impacto menor y 5 un impacto catastrófico al igual que la frecuencia que en este caso puede ser baja, media y alta, **Ver tablas 4,5 y 6.**

Esta herramienta es de gran ayuda ya que nos brinda un panorama de la situación actual del Sistema que maneja la entidad, y nos lleva a deducir que no se le está dando la importancia suficiente ni las medidas de mejora pertinentes pues de acuerdo a lo observado no se tiene un área especializada de Control Interno, ni el presupuesto suficiente para desarrollarla a cabalidad, y se designa el desarrollo de este sistema a funcionarios que no cuentan con el tiempo suficiente, ni la capacitación para realizar las actividades de control de manera objetiva y exhaustiva como lo requiere la magnitud de dicha tarea, las matrices con la identificación se detallan a continuación:

Se describen a continuación las actividades con los riesgos que fueron detectados al igual que las consecuencias de no realizar el respectivo control dentro del proceso, también la frecuencia con que se puede materializar y el impacto que traería el no buscar la manera de mitigarlo, para dar una visión más específica del método de valoración de los riesgos debemos tener clara la probabilidad de su ocurrencia por esto debemos tener en cuenta las variables que se describe en el la Guía para la Administración del Riesgo DAFP (2018):

- Bajo el criterio de FRECUENCIA se analizan el # eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.
- Bajo el criterio de FACTIBILIDAD se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado, pero es posible que se dé. Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad.

Los términos anteriormente descritos se pueden observar detalladamente en la siguiente tabla de probabilidad:

Tabla 4. Frecuencia

TABLA DE PROBABILIDAD			
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN (FACTIBILIDAD)	FRECUENCIA
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	POSIBLE	El evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	PROBABLE	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos de 1 vez en el último año.
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.

Fuente: Informe pasantía, Aldair Muñoz Castillo.2018

Una vez identificada la probabilidad de que los eventos ocurran dentro de las actividades, se procede a identificar el nivel de impacto que puede ocasionar a nivel misional la realización de los riesgos que anteriormente fueron reconocidos.

Para este caso se tomó como referencia la escala de impacto del más insignificante a el mas catastrófico y a su vez las consecuencias que puede traer a la organización en cada nivel si no se da el tratamiento adecuado a los procesos que presentan mayor riesgo.

Tabla 5. Impacto

NIVELES PARA CALIFICAR EL IMPACTO	IMPACTO (CONSECUENCIAS)
CATASTROFICO (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días. • Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. • Pérdida de Información crítica para la entidad que no se puede recuperar. • Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. • Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.
MAYOR (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. • Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. • Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. • Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. • Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
MODERADO (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. • Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. • Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. • Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. • Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. • Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
MENOR (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. • Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. • Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
INSIGNIFICANTE (1)	<ul style="list-style-type: none"> • No hay interrupción de las operaciones de la entidad. • No se generan sanciones económicas o administrativas.

- No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

Fuente: adaptado informe final implementación gestión del riesgo. Muñoz Castillo.2018.

Una vez identificadas las variables que se utilizaran para realizar el proceso de valoración del riesgo, procedemos a plasmarlo en cada uno de los procedimientos, describiendo cada una de las actividades, los riesgos, la consecuencia de su ocurrencia al igual que su probabilidad y el impacto respectivamente.

Tabla 6. Identificación de Riesgos por Procedimiento

Procedimiento Presupuesto

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Frecuencia	Impacto
Emitir ejecuciones presupuestales.	No cargar completamente los rubros al sistema	Se van a tener inconvenientes al momento de generar una Disponibilidad presupuestal y no se podrá ejecutar el gasto.	Probable	Mayor
	No llevar el respectivo control mensual de la ejecución	Se generaran inconvenientes al realizar un traslado ya que no se tendrán los valores reales de cada rubro.	Probable	Mayor
Realizar seguimiento al presupuesto.	Que no se haga copia de seguridad del software de presupuesto	Que se puede perder toda la información ingresada a presupuesto el principal suministro para los informes.	Casi seguro	Catastrofico
Tramitar las disponibilidades presupuestales.	Asignar una disponibilidad errada.	<ul style="list-style-type: none"> • Desviar fondos para beneficio propio • Consecuencias legales • Sanciones 	Casi seguro	Catastrofico
Realizar informes de Autoevaluación.	Que no se realice el respectivo análisis del comportamiento del presupuesto	Ocasionar una sobreestimación en los rubros para la siguiente vigencia.	Probable	Mayor

Fuente: creación propia.

En la tabla anterior se describen los riesgos identificados para el procedimiento de presupuesto del cual se puede inferir que las actividades que presentan mayor probabilidad de ocurrencia al igual que un impacto catastrófico para la misión de la entidad son el no realizar el seguimiento adecuado al presupuesto, el no tramitar adecuadamente las disponibilidades presupuestales ocasionando la desviación de fondos, consecuencias legales y posibles sanciones que pongan en tela de juicio el buen nombre de la organización, otro de los riesgos con un alto nivel de impacto se puede generar en las actividades donde se ejecutan los rubros de gastos los cuales no han sido tratados bajo las directrices del sector público lo que puede ocasionar litigios con los proveedores de los productos o servicios contratados con anterioridad.

Lo anterior nos da paso a describir el siguiente proceso que es tesorería:

Tabla 7. Identificación de Riesgos por procedimiento**Procedimiento Tesorería**

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Frecuencia	Impacto
Proyección y elaboración del PAC.	No utilizar el método apropiado para la proyección del PAC	Se puede realizar una proyección mayor o menor a la que se requiere en un periodo, restando puntos en la gestión de la entidad.	Probable	Mayor
Efectuar un pago	No se hagan las debidas retenciones de ley por parte de la entidad publica	Error de contabilidad, que puede traer sanciones por parte de la Entidad Impuestos encargada.	Casi seguro	Catastrófico
Efectuar conciliación de tesorería.	No se certifiquen las conciliaciones con el área de contabilidad	En caso de ser requeridos por algún ente externo no tendrán validez y a su vez serán materia de investigación por parte de la Auditoria General de la Nación	probable	Mayor
Revisar informes de las ejecuciones durante el periodo.	Que no se desarrollen oportunamente los informes de lo que se ha ejecutado durante el periodo	No se tendrá una evidencia real de todos los gastos que se han ejecutado y de esa manera será incierta la realidad a nivel financiera de la entidad.	improbable	Menor
Analizar informes de la situación de tesorería y sugerir modificaciones para el siguiente periodo.	Que no se tengan en cuenta las normas en cuanto al manejo y custodia de tesorería	Puede traer errores en las actividades que se desarrollan a diario en la entidad.	probable	Mayor

Fuente: creación propia.

Este procedimiento es de vital importancia para que el área financiera pueda realizar sus transacciones, es por esto que una de las actividades en la que se presenta mayor probabilidad de impacto negativo, es el momento en que se realice un pago a los proveedores de productos y servicios más concretamente cuando el funcionario encargado; deba realizar las respectivas retenciones establecidas por la ley, provocando una sanción de tipo monetaria por no omitir el respectivo proceso. Esto podría ser catastrófico para la entidad ya que no cuenta con fondos suficientes para cubrir esta clase de contingencias, otra de las actividades analizada corresponde al momento en que se debe efectuar la conciliación con el área de contabilidad en la que se pudo constatar que no se realizaba la respectiva certificación por los responsables de cada área, lo cual

puede impactar directamente los procesos al llegar a ser requerido por la Auditoría General de la Nación al no realizarse las tareas conforme a la legislación pública.

Sin duda uno de los hallazgos más relevantes es el concerniente a la proyección de los rubros de presupuesto del año, se pudo observar que el funcionario encargado no es el más apropiado para realizar dicha proyección lo que puede conllevar a que se utilice un método inapropiado provocando una estimación errónea en cada partida del gasto y al materializarse restarle puntos al nivel de gestión de la entidad ante los órganos que la vigilan.

Tabla 8. Identificación de Riesgos por Procedimiento**Procedimiento Contabilidad**

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Frecuencia	Impacto
Los activos propiedad de la entidad deben haberse registrado a costo histórico o valor de compra, y deben ser depreciados individualmente.	No haber realizado actas de saneamiento contable donde se especifique el valor de los activos individuales con su nuevo valor histórico	- Hallazgos en las auditorias regulares por parte del Órgano Competente. - No Reflejar la realidad de la Contabilidad en los Estados Financieros	Casi seguro	Catastrófico
	No realizar la depreciación individual de los activos según las NIFF	- Hallazgos en la auditoria regular - No tener actualizados los valores reales del Activo, ni tener en cuenta su desgaste en los informes	Casi seguro	Catastrófico
Se deben realizar los respectivos anexos (auxiliares), tener en cuenta las fechas para el pago de Retención en la Fuente y de Industria y Comercio mensualmente.	Dejar pasar las fechas límite de pago de las Retenciones en la Fuente y de Industria y Comercio	- Sanciones por parte de los organismos de control Tributario de carácter monetario	Probable	Mayor
Los estados financieros se deben presentar firmados, certificados y publicados mensualmente en las plataformas requeridas.	No realizar la respectiva publicación de los estados financieros en la página del SIA Vigila.	Requerimiento por parte de la Auditoria General	improbable	Menor
Generar el cierre de las cuentas de resultado de la vigencia.	No realizar el cierre de las cuentas de Resultado de la presente vigencia	Se dificulta la realización de los Estados financieros Finales del periodo, esto ocasiona requerimientos por parte de los órganos de control.	probable	Mayor

Fuente: creación propia.

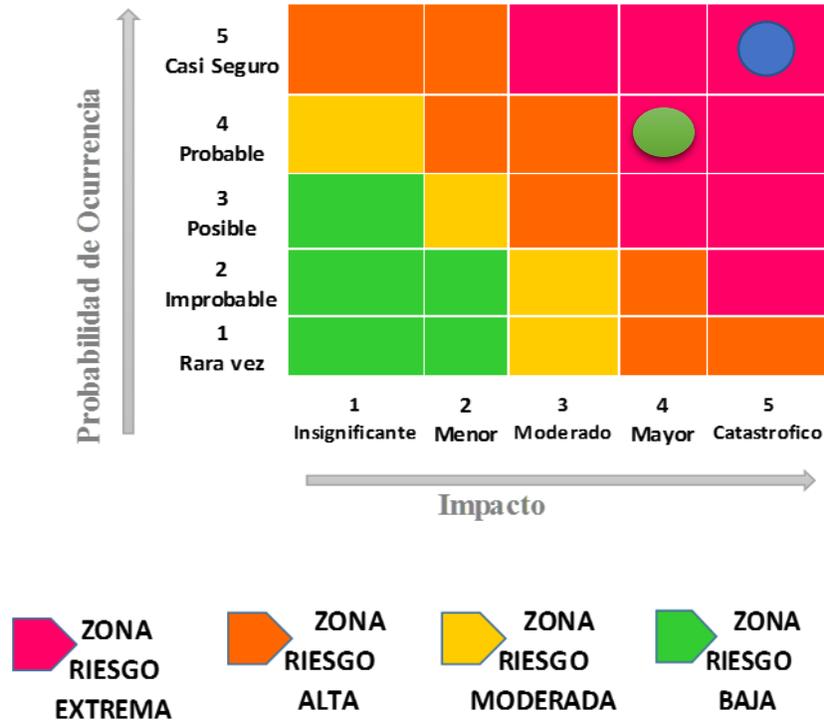
El proceso de contabilidad es indispensable en el engranaje del área financiera por lo que debe funcionar correctamente, la posible ocurrencia de riesgos se puede observar en las actividades de depreciación en donde no se cuenta aún con la valorización de sus activos bajo NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público), esto se pudo evidenciar por los hallazgos realizados a la entidad por parte de la Auditoría General de la Nación en el informe del año 2018 y al no implementar los controles necesarios puede traer un impacto mayor para el proceso en mención y para la organización en su área operativa.

Otros factores a tener en cuenta son el pago de las respectivas declaraciones tributarias en los tiempos establecidos para evitar posibles sanciones por parte del órgano de recaudo, al igual que el proceso de cierre anual si no se realiza bajo los estándares apropiados de contabilidad puede dificultar la realización de los estados financieros y peor aún reflejar información financiera con errores al no reflejar la realidad ante los usuarios que la requieran, el impacto que puede ocasionar su ocurrencia afecta directamente los objetivos propuestos por cada área misional.

Las actividades que se encuentran inmersas en los procedimientos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería fueron sometidas a un estudio exhaustivo soportado por los hallazgos determinados anteriormente donde se describen las consecuencias que pueden traer para la entidad el no realizar un plan de mejora estructurado que contribuya en forma positiva y en el cual se disminuya la frecuencia y el impacto con que se pueden realizar dichos eventos en el desarrollo normal de las actividades.

Una vez establecidas las variables que se van a tener en cuenta para la valoración del riesgo se procede a calificar el nivel del riesgo al que está expuesta la organización en cada uno de sus procesos por la falta de controles suficientes, la siguiente matriz relaciona la probabilidad de ocurrencia con el impacto que se puede ocasionar esto trae como resultado la zona en que se puede ver involucrados los procedimientos si no se toman los correctivos a tiempo.

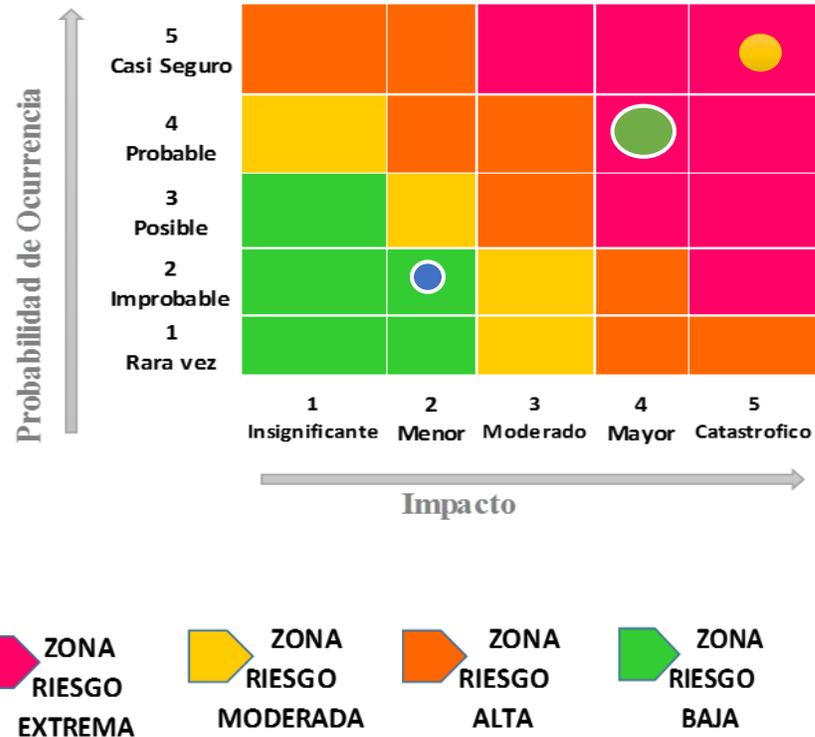
Figura 6. Matriz Calificación del Riesgo Presupuesto



Fuente: Adaptado de Instituto de Auditores Internos: COSO ERM. Agosto 2014.

En la anterior matriz podemos observar que un 40% de los riesgos detectados en el proceso de presupuesto se encuentran en una zona de riesgo extrema representados por el color azul, al igual que el 60% restante con la convención de color verde, esto quiere decir que se deben realizar los controles pertinentes para lograr mitigar a un nivel aceptable la mayoría de los hallazgos.

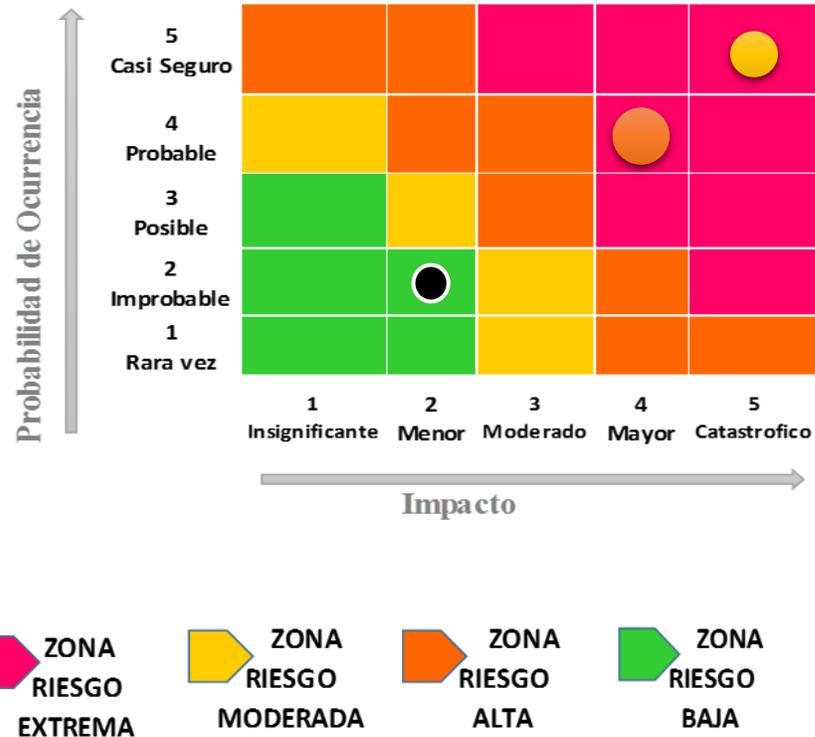
Figura 7. Matriz Calificación del Riesgo Tesorería



Fuente: Adaptado de Instituto de Auditores Internos: COSO ERM. Agosto 2014.

Para el proceso de tesorería al realizar la calificación se determinó que un 20% (punto amarillo) de los riesgos se encuentran en una zona de riesgo extrema (punto amarillo) al igual que el 60% (punto verde) por lo que es pertinente la implementación del plan de mejora para que el impacto pueda ser controlable y un 20% (punto azul) que se encuentra en una zona de riesgo baja por lo que se infiere darle prioridad a los que se encuentran en las zonas más críticas.

Figura 8. Matriz Calificación del Riesgo Contabilidad



Fuente: Adaptado de Instituto de Auditores Internos: COSO ERM. Agosto 2014.

Para el riesgo de contabilidad se realizó el mismo procedimiento, en donde se pudo ubicar en la zona de riesgo extrema un 40% (punto amarillo) y un 40% (punto naranja) lo que significa un 80% de los riesgos que deben someterse a control inmediato.

Por lo anterior se ratifica la necesidad de tener en estudio los posibles riesgos que pueden afectar los procedimientos para de esa manera poder darles un tratamiento especial y minimizar el daño y a su vez retroalimentar las actividades para que haya un mejoramiento continuo.

Una vez identificados los riesgos con las consecuencias que se pueden generar se procede a determinar qué tipo de riesgo se hace presente y de esa manera brindarle un tratamiento especial. Los tipos de riesgo que pueden presentarse en una entidad, han sido definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública como se detalla a continuación:

Riesgos estratégicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la entidad.

Riesgos gerenciales: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.

Riesgos operativos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

Riesgos financieros: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.

Riesgos tecnológicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.

Riesgos de cumplimiento: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

Riesgo de imagen o reputacional: posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización ante sus clientes y partes interesadas.

Riesgos de corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Riesgos de seguridad digital: posibilidad de combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas. (DAFP, Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2018)

El proceso de determinar el tipo de riesgos que se presentan actualmente en los procedimientos de presupuesto, tesorería y contabilidad se detalla en la siguiente matriz: Ver tablas 7,8 y 9.

Tabla 9. Identificación Tipo de Riesgo Presupuesto

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Tipo de Riesgo
Emitir ejecuciones presupuestales.	No cargar completamente los rubros al sistema	Se van a tener inconvenientes al momento de generar una Disponibilidad presupuestal y no se podrá ejecutar el gasto.	Riesgo Operativo
	No llevar el respectivo control mensual de la ejecución	Se generaran inconvenientes al realizar un traslado ya que no se tendrán los valores reales de cada rubro.	Riesgo Operativo
Realizar seguimiento al presupuesto.	Que no se haga copia de seguridad del software de presupuesto	Que se puede perder toda la información ingresada a presupuesto el principal suministro para los informes.	Riesgo Tecnológico
Tramitar las disponibilidades presupuestales.	No tramitar una disponibilidad en los plazos establecidos	Se puede perder un servicio que sea de vital importancia para los procesos de la entidad.	Riesgo Operativo
Realizar informes de Autoevaluación.	Que no se realice el respectivo análisis del comportamiento del presupuesto	Ocasionar una sobrestimación en los rubros para la siguiente vigencia.	Riesgo Estratégico

Fuente: creación propia.

La tipología con mayor tendencia en el procedimiento de presupuesto es el riesgo operativo que al no tratarse adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos propuestos por el área en mención, el riesgo tecnológico que se puede dar al no tener suficientes salvaguardas para la información lo que ocasione una pérdida total del suministro principal para los informes que deben presentarse periódicamente. El riesgo estratégico debe ser supervisado periódicamente para que los controles puedan cumplir su objetivo.

Tabla 10. Identificación Tipo de Riesgo Tesorería

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Tipo de Riesgo
Proyección y elaboración del PAC.	No utilizar el método apropiado para la proyección del PAC	Se puede realizar una proyección mayor o menos a la que se requiere en un periodo esto bajar puntos en la gestión de la entidad.	Riesgo Operativo
Efectuar un pago	No se hagan las debidas retenciones de ley por parte de la entidad publica	Error de contabilidad, que puede traer sanciones por parte de la Entidad Impuestos encargada.	Riesgo de Cumplimiento
Efectuar conciliación de tesorería.	No se certifiquen las conciliaciones con el área de contabilidad	En caso de ser requeridos por algún ente externo no tendrán validez y a su vez serán materia de investigación por parte de la Auditoria General de la Nación	Riesgo de Cumplimiento
Revisar informes de las ejecuciones durante el periodo.	Que no se desarrollen oportunamente los informes de lo que se ha ejecutado durante el periodo	No se tendrá una evidencia real de todos los gastos que se han ejecutado y de esa manera será incierta la realidad a nivel financiera de la entidad.	Riesgos Operativos
Analizar informes de la situación de tesorería y sugerir modificaciones para el siguiente periodo.	Que no se tengan en cuenta las normas en cuanto al manejo y custodia de tesorería	Puede traer errores en las actividades que se desarrollan a diario en la entidad. Y ser requerido por la Auditoria General.	Riesgo de cumplimiento

Fuente: creación propia.

Dentro del proceso de presupuesto se puede observar que la clase de riesgo que predomina son los de cumplimiento en su mayoría lo cual deja ver la falta de controles en el área normativa de la entidad, que puede ocasionar procesos jurídicos ante la Auditoria General de la Nación y los órganos de control a los que debe rendir cuentas. Los riesgos operativos deben recibir el debido tratamiento por medio de las herramientas que se pretenden implementar.

Tabla 11. Identificación Tipo de Riesgo Contabilidad

Actividad	Riesgo	Consecuencias	Tipo de Riesgo
Los activos propiedad de la entidad deben haberse registrado a costo histórico o valor de compra, y deben ser depreciados individualmente.	No haber realizado actas de saneamiento contable donde se especifique el valor de los activos individuales con su nuevo valor histórico	- Hallazgos en las auditorias regulares por parte del Órgano Competente. - No Reflejar la realidad de la Contabilidad en los Estados Financieros	- Riesgo de Cumplimiento - Riesgo Financiero
	No realizar la depreciación individual de los activos según las NIFF	- Hallazgos en la auditoria regular - No tener actualizados los valores reales del Activo, ni tener en cuenta su desgaste en los informes	Riesgo Financiero
Se deben realizar los respectivos anexos (auxiliares), tener en cuenta las fechas para el pago de Retención en la Fuente y de Industria y Comercio mensualmente.	Dejar pasar las fechas límite de pago de las Retenciones en la Fuente y de Industria y Comercio	- Sanciones por parte de los organismos de control Tributario de carácter monetario	Riesgo de Cumplimiento
Los estados financieros se deben presentar firmados, certificados y publicados mensualmente en las plataformas requeridas.	No realizar la respectiva publicación de los estados financieros en la página del SIA Vigila.	Requerimiento por parte de la Auditoria General	Riesgo de Cumplimiento
Generar el cierre de las cuentas de resultado de la vigencia.	No realizar el cierre de las cuentas de Resultado de la presente vigencia	Se dificulta la realización de los Estados financieros Finales del periodo, esto ocasiona requerimientos por parte de los órganos de control.	Riesgo Financiero

Fuente: creación propia.

Las actividades del procedimiento de contabilidad una vez analizadas sus actividades se determinan una serie de riesgos de carácter financiero que como su carácter lo señala impactan

directamente los bienes monetarios de la entidad de manera negativa al igual que el riesgo de cumplimiento que al tratarse de sanciones legales pueden transformarse en salidas de capital que no se tenían presupuestadas y que dejan en tela de juicio la reputación de la entidad frente a su misión.

Es importante clasificar la tipología de los riesgos ya que de esa manera se facilita la implementación de los controles necesarios para disminuir la incidencia de los mismos.

Medición del Desempeño de los Procesos y su nivel de Cumplimiento

Al realizar el proceso de medición del desempeño para cada uno de los procedimientos del área financiera se visualiza de manera general el rendimiento que cada una de las actividades está generando en términos cuantitativos ya sean rendimientos positivos que deben mantenerse durante el tiempo y los negativos a los cuales se debe realizar las mejoras necesarias para que se cumpla la finalidad de la organización de control como lo afirma el autor Byars & Rue, (1996): “Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.” (pág. 3)

A continuación, se presentan los procesos que fueron evaluados por su desempeño empezando por presupuesto:

Tabla 12. Relación de Desempeño Presupuesto

Nro Act	Actividad	Se Desarrollo		%Cumplimiento
		Si	No	
1	Verificar y liquidar el presupuesto aprobado.	X		100%
2	Registrar en el Sistema el presupuesto aprobado.	X		100%
3	Emitir ejecuciones presupuestales.	X		70%
4	Realizar seguimiento al presupuesto.	X		65%
5	Tramitar las disponibilidades presupuestales.	X		62%
6	Tramitar los registros presupuestales.	X		100%
7	Realización de Informes a los entes de control por medio de las plataformas.	X		100%
8	Realizar informes de Autoevaluación.	X		72%
9	Realización cierre de presupuesto.	X		100%
10	Archivo y custodia de la información registrada.	X		100%

Variables procedimiento Presupuesto

Porcentaje de Cumplimiento del Procedimiento	87%
Cumplidas Totalmente	6
Cumplidas Parcialmente	4
Recursos Utilizados Procedimiento (mes)	\$ 3.878.125
Recursos Presupuestados Procedimiento (mes)	\$ 3.650.000

Fuente: creación propia.

Se identificaron cada una de las actividades que se desarrollan dentro del proceso de presupuesto de un total de 10 actividades 6 se realizaron completamente las otras cuatro se realizaron, pero no en su totalidad por la falta de personal de apoyo capacitado principalmente, lo que nos da un porcentaje de cumplimiento total en el año del 87%, como dato adicional tenemos el presupuesto mensual que se tiene para el funcionario encargado de todas las tareas fuera de los pagos y deducciones de ley.

En el procedimiento de tesorería se detalla a continuación su nivel de cumplimiento:

Tabla 13. Relación de Desempeño Tesorería

Nro. Act	Actividad	Se Desarrollo		%Cumplimiento
		Si	No	
1	Proyección y elaboración del PAC.	X		60%
2	Analizar y aprobar el PAC.	X		100%
3	Ejecución y control del PAC de egresos y de cuentas por pagar.	X		100%
4	Aprobar y ordenar los pagos.	X		100%
5	Controlar el PAC de ingresos.	X		100%
6	Efectuar pagos.	X		57%
7	Efectuar conciliación de tesorería.	X		46%
8	Revisar informes de las ejecuciones durante el periodo.	X		80%
9	Analizar informes de la situación de tesorería y sugerir modificaciones para el siguiente periodo.	X		72%

Variables procedimiento Tesorería

Porcentaje de Cumplimiento del Procedimiento	79%
Cumplidas Totalmente	4
Cumplidas Parcialmente	5
Recursos Utilizados Procedimiento (mes)	\$ 3.675.000
Recursos Presupuestados Procedimiento (mes)	\$ 3.500.000

Fuente: creación propia.

Analizando el procedimiento de tesorería de un total de 9 actividades se desarrollaron completamente 4 durante un periodo de un año dejando 5 cumplidas parcialmente para un porcentaje total de cumplimiento del 79%, de lo cual podemos inferir que se deben realizar controles para lograr que las labores se puedan cumplir en su totalidad y que al igual que el procedimiento anterior se puedan reclutar personas de apoyo idóneas que faciliten el desarrollo de las tareas a cabalidad. Una vez más se relacionan los recursos realmente utilizados para cubrir las tareas contra la partida que realmente se proyectó.

Continuamos con el desempeño obtenido en el área de contabilidad:

Tabla 14. Relación de desempeño Contabilidad

Nro. Act	Actividad	Se Desarrollo		%Cumplimiento
		Si	No	
1	Las operaciones realizadas por la entidad se deberán registrar en su totalidad.	X		100%
2	Los activos propiedad de la entidad deben haberse registrado a costo histórico o valor de compra, y deben ser depreciados individualmente.		X	40%
3	Las obligaciones con terceros deben estar causadas al momento que se dé el hecho económico y debe ser registrado el respectivo pago en las fechas establecidas tanto en tesorería, presupuesto y contabilidad.	X		100%

4	Se deben realizar los respectivos anexos (auxiliares), tener en cuenta las fechas para el pago de Retención en la Fuente y de Industria y Comercio mensualmente.	X		80%
5	Mensualmente se deben realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de Ahorros y corriente de la entidad.	X		100%
6	Se deben generar todas las notas de contabilidad en orden cronológico y bajo el principio de devengo.	X		100%
7	Los estados financieros se deben presentar firmados, certificados y publicados mensualmente en las plataformas requeridas.	X		80%
8	Registrar y generar comprobantes de contabilidad de las actividades: causación, provisión, prestaciones sociales, rendimientos financieros, arqueos de tesorería, inventarió físico de bienes.	X		100%
9	Llevar libro de diario y libro mayor mensualmente.	X		100%
10	Generar el cierre de las cuentas de resultado de la vigencia.		X	30%
11	Archivar, conservar y custodiar la información financiera.	X		100%
12	Realizar mensualmente las respectivas copias de seguridad (backup) de la información procesada en el software contable.	X		100%
13	Realizar conciliaciones tesorería-contabilidad		X	20%

Variables procedimiento contabilidad.

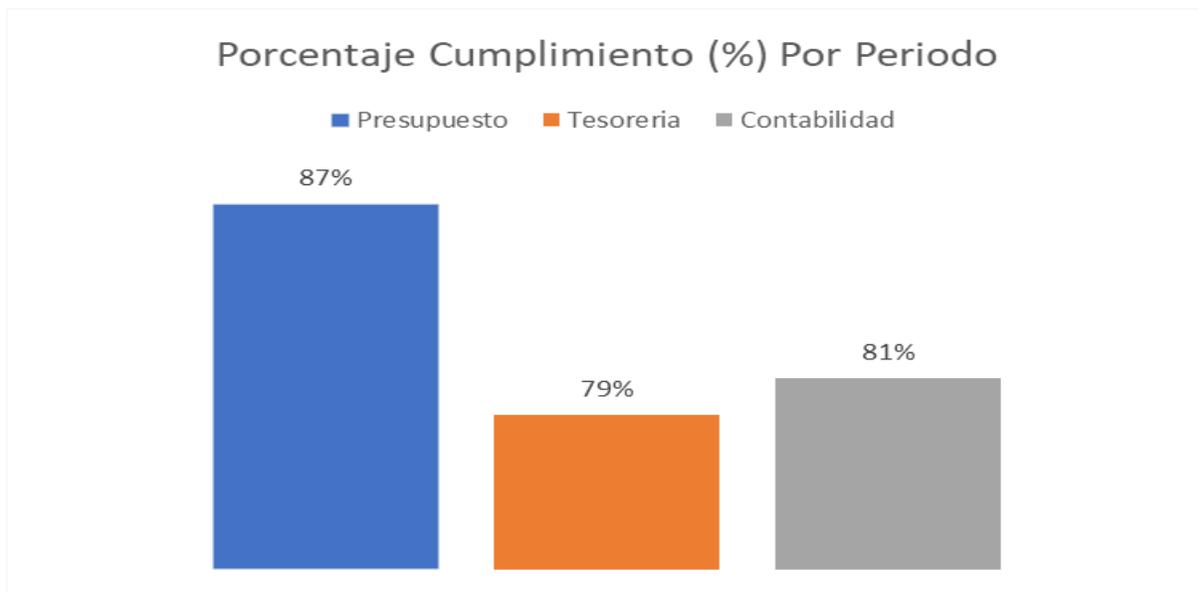
Porcentaje de Cumplimiento del Procedimiento	81%
Cumplidas Totalmente	4
Cumplidas Parcialmente	5
Recursos Utilizados Procedimiento (mes)	\$ 4.031.250
Recursos Presupuestados Procedimiento (mes)	\$ 3.750.000

Fuente: creacion propia.

El procedimiento de contabilidad es donde se realizan los registros de todas las transacciones referentes a gastos, nomina, impuestos, rendición de informes a los diferentes entes reguladores , es por esto que tiene un flujo de actividades más extenso, sin embargo cuenta con un solo encargado por lo que se dificulta la realización de las labores en su totalidad cumpliéndose apenas un 81% en promedio, y además se están gastando mayores recursos mensualmente que los inicialmente proyectados.

En la figura siguiente se resumen los indicadores de desempeño con su respectiva descripción:

Figura 9. Porcentaje de Cumplimiento por procedimiento



Fuente: creación propia.

Los 3 procedimientos evaluados están en un promedio del 80% de su cumplimiento lo que significa que se debe trabajar en aumentar ese nivel de satisfacción en los procesos por medio de un plan que retroalimente continuamente las actividades y así disminuir la cantidad de desperdicio de la entidad.

La Norma Internacional ISO 9001(2008) sugiere que “la organización debería identificar métodos de medición para evaluar el desempeño del proceso, y utilizar estas mediciones para la mejora de este” (pág. 29)

De lo anterior el autor sugiere que las actividades que hacen posible la consecución de los objetivos deben someterse a la medición, ya que de esa manera se tiene un aproximado de los logros que se alcanzaron y los puntos de los procedimientos que deben tenerse en cuenta para realizar un seguimiento y un respectivo plan de contingencia para mitigar sus posibles incidencias negativas, la manera en que se puede realizar dicha medición es por medio de indicadores en este caso que midan la relación de costo vs beneficio y nos brinden una visión amplia de la manera en que se están destinando los recursos en cada caso en particular como nos lo indica Cuellar (2017):

Los indicadores de desempeño son mediciones que se hacen en las distintas etapas de los procesos vitales de la empresa con el fin de identificar con la mayor objetividad posible en qué grado dicha etapa está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos. Dichas etapas comprenden desde los insumos que una empresa requiere para funcionar (materia prima, inventarios, talento, información, etc.), pasando por los procesos internos de transformación de dichos insumos hasta llegar a los entregables a los clientes finales (productos, servicio, etc.) (pág. 1).

Los principales indicadores de desempeño a grandes rasgos los define Mejía Cañas (s.f.) de la siguiente manera:

la eficacia se define como el grado en el que se logran las metas y objetivos de un plan, es decir, hasta qué punto se ha conseguido el resultado esperado, la eficiencia supone conseguir un objetivo al menor coste posible. Y la efectividad se traduce como el equilibrio entre los dos indicadores anteriores, consiguiendo llevar a cabo el máximo trabajo previsto al mejor precio. (pág. 2)

De acuerdo a las definiciones y teniendo en cuenta las tablas 10,11 y 12 determinamos los indicadores de cada uno de los procedimientos, otro punto relevante para determinar la importancia de un plan de mejora para la entidad, como se detalla a continuación:

Tabla 15. Indicador eficacia por procedimiento**Formula: (Nro. de actividades x 100) /Nro. de Act Desarrolladas**

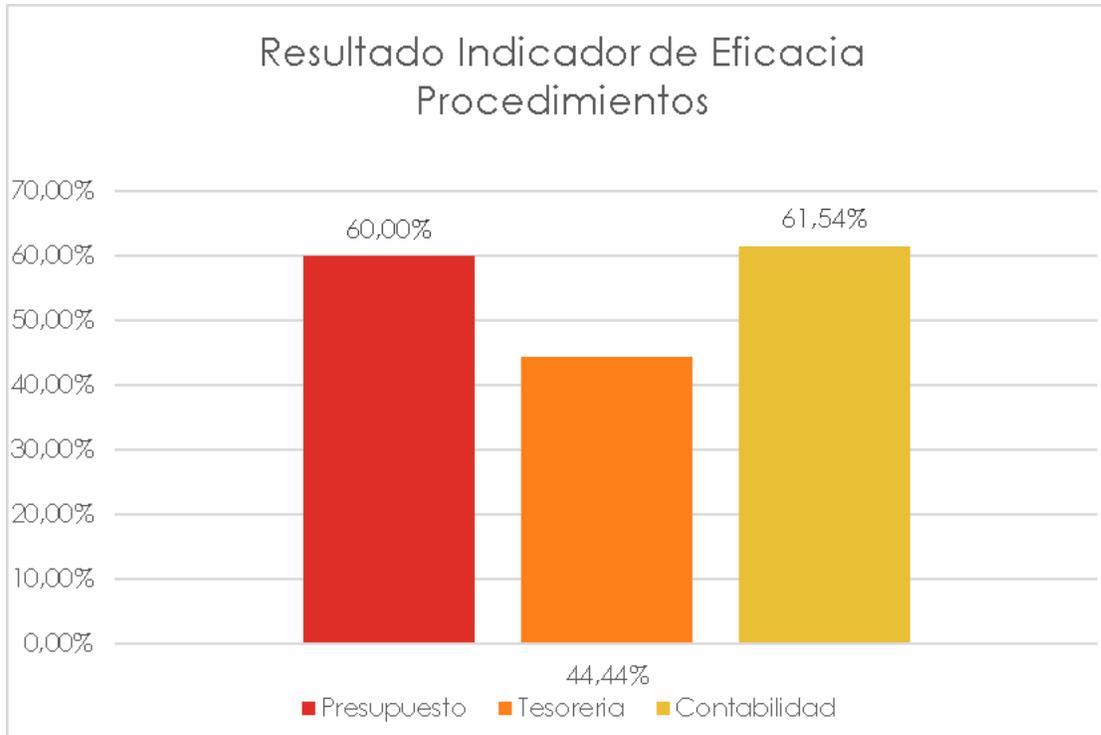
Procedimiento	Actividades programadas	Actividades realizadas 100%	Resultado Indicador
Presupuesto	10	6	60,00%
Tesorería	9	4	44,44%
Contabilidad	13	8	61,54%

Escala para calificación del indicador de Eficacia

Rango		Calificación	
0%	a	20%	Muy Ineficaz
21%	a	40%	Ineficaz
41%	a	60%	medianamente eficaz
61%	a	80%	Eficaz
80%	a	100%	Muy eficaz.

Fuente: Indicadores de Productividad-Enric Francesc Oliveras.

En el indicador de eficacia se relacionan las actividades programadas por cada proceso y las actividades que fueron realizadas en su totalidad y los resultados se analizan en la siguiente figura:

Figura 10. Grafica Indicador de Eficacia

Fuente: Excel.

Con este indicador (ver figura 10) podemos observar que el porcentaje de cumplimiento de los objetivos que se tenían previstos del procedimiento de presupuesto apenas un 60% se ha desarrollado totalmente lo que le da una calificación de medianamente eficaz, por otro lado el procedimiento de tesorería apenas cuenta con un 44% de cumplimiento de sus actividades por lo que obtiene una calificación de medianamente eficaz, el procedimiento de contabilidad tiene un resultado de 61,54% lo que lo hace eficaz. En los tres casos se deben abonar esfuerzos para lograr el mejoramiento de los procedimientos lo que mejorara considerablemente su rendimiento y se obtendrán mayores beneficios para los usuarios de los servicios que se prestan en la cotidianidad.

El siguiente indicador es el de eficiencia que se describe a continuación:

Tabla 16. Indicador eficiencia por procedimiento**Formula: Recursos utilizados/Recursos Presupuestados**

Procedimiento	Recursos presupuestados	Horas extras	Valor Hora extra	Recursos Utilizados (Presupuestados + Horas extras)
Presupuesto	\$ 3.650.000	10	\$ 22.813	\$ 3.878.125
Tesorería	\$ 3.500.000	8	\$ 21.875	\$ 3.675.000
Contabilidad	\$ 3.750.000	12	\$ 23.438	\$ 4.031.250

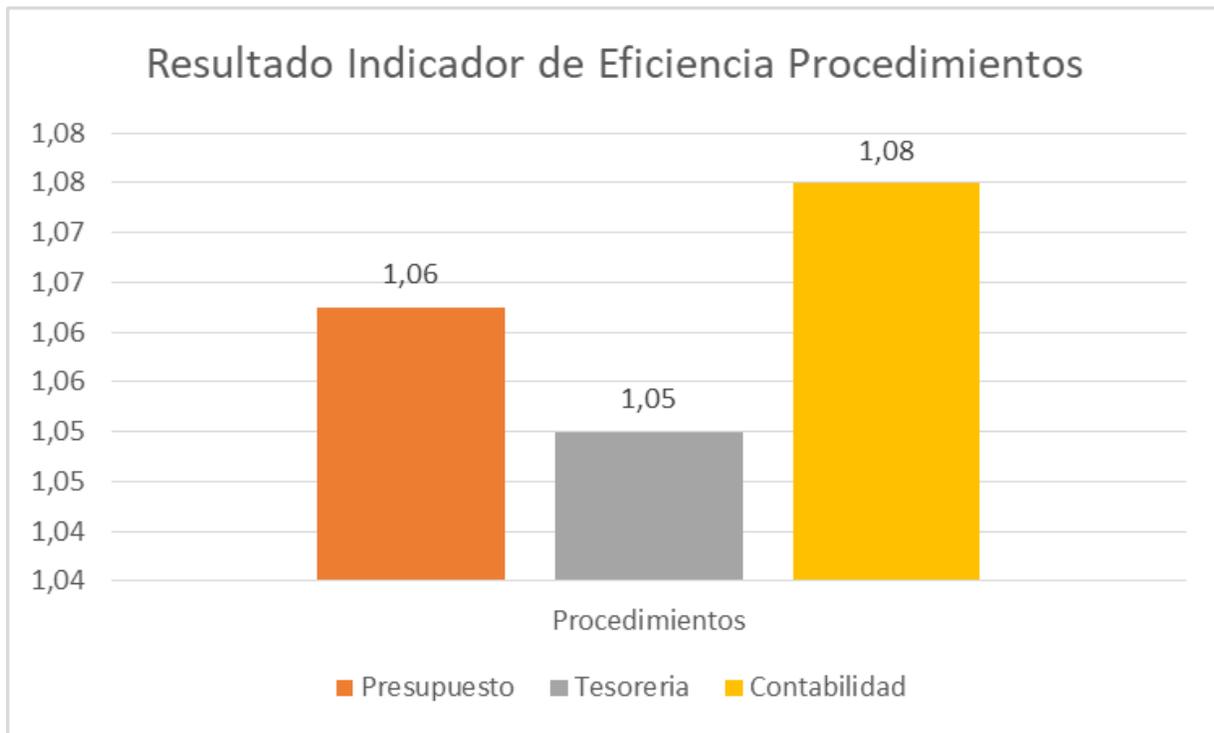
Resultado Indicador

Procedimiento	Resultado Indicador
Presupuesto	1,06
Tesorería	1,05
Contabilidad	1,08

Fuente: Indicadores de Productividad-Enric Francesc Oliveras.

Este indicador nos muestra el rendimiento que tienen los recursos que inicialmente se presupuestaron contra los recursos que realmente fueron utilizados y si su gestión está siendo positiva para la entidad, por medio de la siguiente figura 11 se realiza una descripción más detallada:

Figura 11. Grafico Indicador de Eficiencia



Fuente: Excel.

Este indicador (ver figura 11) nos muestra que los procedimientos han sido eficientes en cuanto a manejo de recursos a pesar de que se han aumentado los valores por concepto de horas extras, lo que significa mayores costos para la entidad lo que pone en tela de juicio las proyecciones de los directivos en materia de honorarios, por lo que es un punto importante para determinar la necesidad de establecer un plan de mejora para los procedimientos en general.

Otro indicador pertinente para justificar la realización de este trabajo es el de efectividad puesto que nos da un diagnóstico del nivel de alcance de cada procedimiento en referencia con los objetivos propuestos como se precisa a continuación:

Tabla 17. Indicadores de efectividad por procedimiento.

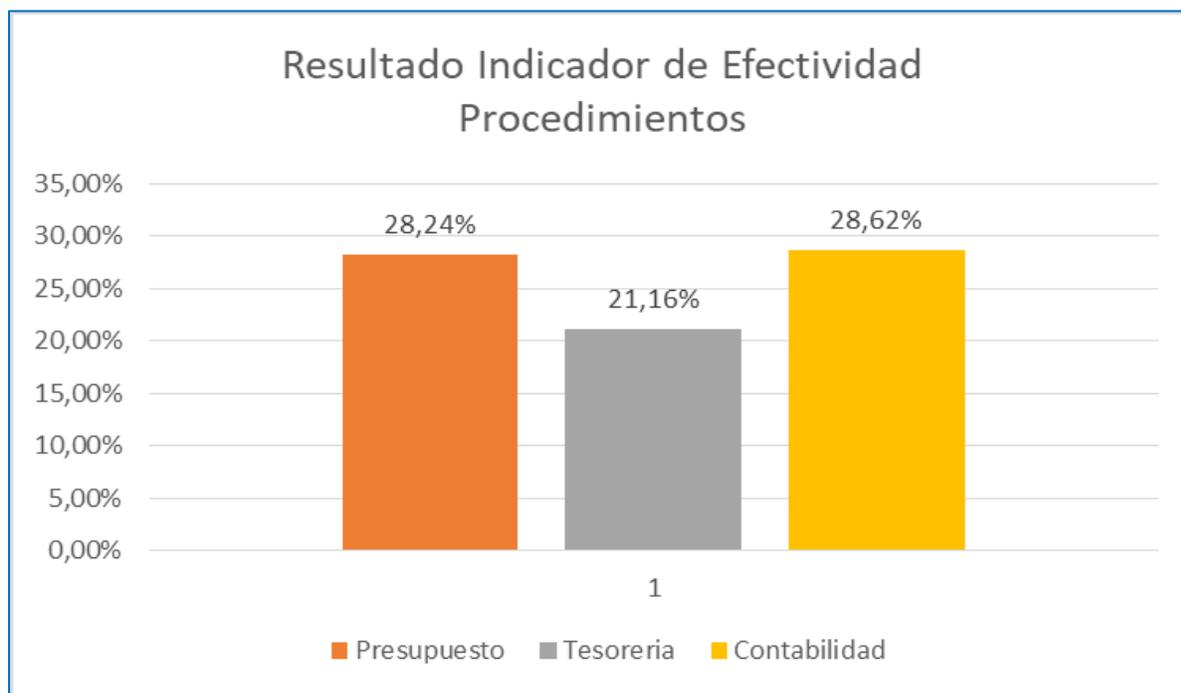
Formula: (Puntaje de eficiencia/puntaje de eficacia) /2/Máxima puntuación posible

Procedimiento	Resultado Indicador (%)
Presupuesto	28,24
Tesorería	21,16
Contabilidad	28,62

Fuente: Indicadores de Productividad-Enric Francesc Oliveras.

Este indicador relaciona el nivel de eficiencia hallado en las anteriores tablas y el nivel de eficacia para determinar el porcentaje en que las tareas de cada proceso lograron los resultados deseados, mediante la figura 12 se describe detalladamente la ecuación:

Figura 12. Indicador de Efectividad



Fuente: Excel.

Mediante este indicador podemos observar (ver figura 9) una efectividad promedio del 26% en los procedimientos analizados, esto significa que el impacto de la realización de los procedimientos

ha sido aceptable, pero se pueden retroalimentar las tareas diarias para de esa manera generar mayor pro actividad en los procesos y que los indicadores puedan reflejar mejores resultados.

Al obtener los resultados de la encuesta, la identificación del riesgo al igual que el análisis de los indicadores de desempeño, podemos inferir que aunque los procesos arrojan unos indicadores aceptables; es pertinente proponer un plan de mejora continua que nos brinde un mayor panorama de acción al momento de desarrollar las actividades; hay que dejar algo claro se necesitara mayor atención, mayor compromiso y esfuerzos por parte de los encargados pero los resultados se reflejaran en la satisfacción tanto de los funcionarios como de los usuarios finales de los servicios ofertados por la entidad pública, como lo afirma Ríos Soria (2009) en su informe: “La mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas” (pág. 1).

Capítulo 3. Propuesta Plan de Mejora Continua según Método Kaizen

El trabajo de la práctica profesional se desarrolló en primer lugar recolectando datos por medio de la encuesta buscando argumentos sólidos que validen la importancia de realizar dicha mejora posteriormente se identificaron los riesgos a los cuales estaban expuestos los procedimientos materia de estudio, su impacto en la consecución de los objetivos de la entidad pública; luego por medio de una serie de indicadores se calculó el desempeño de las actividades en términos cuantitativos y de esa manera darle mayor relevancia al desarrollo del tema de investigación.

En este capítulo se describen los pasos a seguir en el plan de mejora continua por el método Kaizen desarrollado mediante el ciclo Deming PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) como lo describe Bonilla (2010):

El ciclo original de este proceso de mejora continua fue atribuido a Walter Shewhart y posteriormente a Edwards Deming. Las etapas sugeridas por ellos fueron: planificar-hacer-verificar-actuar. Con esta base, y pretendiendo desagregar las actividades involucradas en dicho proceso, presentamos la metodología de mejoramiento de los siete pasos. (pág. 153)

De acuerdo a lo anterior, se describen los siete pasos de manera general, para al fin sugerir una serie de herramientas para dar tratamiento a los riesgos identificados en cada proceso y los beneficios que se obtendrán en el sistema de control interno actual al implementarlo permanentemente.

El primer paso fue seleccionar el problema que se identificó mediante la observación durante la pasantía, entendiendo problema como lo afirma en su libro Bonilla (2010) así:

Un problema es un resultado que no se ajusta satisfactoriamente al estándar o meta establecida, causando una reducción en el nivel de desempeño del proceso, y, como consecuencia, en el largo plazo afectará el logro de los objetivos estratégicos y de visión del negocio. (pág. 154).

El segundo paso es definir un objetivo en general que abarque la totalidad de los resultados que se desean para dar solución al problema que anteriormente identificamos, para eso se deben establecer una serie de objetivos específicos los cuales delimiten las actividades que se pretenden

desarrollar y así tener una visión clara de la orientación del trabajo para obtener el efecto que deseamos, como siguiente paso se determinan las herramientas que se utilizaran para recolectar la información que necesitamos para analizar la importancia del plan de mejora que queremos sugerir para la entidad, luego se procede a determinar mediante una matriz los riesgos que se pueden ocasionar en cada uno de los procedimientos, su frecuencia, el posible impacto que puede generar su realización al igual que las causas y consecuencias.

Luego se procede a proponer los controles para cada uno de los riesgos identificados, al igual que las fechas establecidas en el cronograma para verificar su efectividad se procede a implementarlo en todas las áreas misionales de la entidad, lograr que este plan sea incluido dentro de las políticas de control para asegurar que se seguirá realizando periódicamente, otro punto muy importante es realizar constante capacitación a los encargados de cada área de esta manera se disminuye la posibilidad que las actividades de control se desarrollen de forma errónea.

De acuerdo a la información anterior y a los hallazgos realizados durante el desarrollo de la pasantía en la Contraloría Municipal se determina que el método Kaizen es el más apropiado para realizar el plan de mejora debido a la gran cantidad de herramientas que se pueden utilizar facilitando así su análisis integral, como producto final se realizó una matriz donde se condensa la información concerniente a la valoración del riesgo con sus respectivos controles, evidencias y los respectivos controles que se deben tener en cuenta para que el método pueda tener los resultados deseados. Es preciso dejar claro que el Contralor Municipal con su grupo de asesores son los que deciden si es pertinente la realización del plan de mejora, si deciden implementarlo en el producto final quedan establecidos los controles al igual que las evidencias y sus respectivos responsables, una vez que se realicen las tareas a cabalidad se procede a realizar el proceso de monitoreo de los resultados obtenidos.

Para el procedimiento de presupuesto (Ver anexo 1) se tomaron las actividades cuyos riesgos presentan mayor nivel de probabilidad de ocurrencia y que según la calificación se encuentran dentro de la zona extrema de riesgo:

- 1) cargue de rubros al sistema se haga de manera inadecuada: por falta de conocimiento de los pasos que se deben realizar o también por la falta de control en los procesos para generar los comprobantes de gastos, según la observación se sitúa en una zona de riesgo considerada

extrema por lo que se sugiere a la entidad realizar un proceso de capacitaciones a los encargados al igual que certificar que las tareas se realicen de manera idónea, las respectivas evidencias serian la lista de asistencia a la capacitación, las actas que se realicen y los soportes con los valores debidamente verificados. Los responsables más idóneos que se sugieren para realizar esta tarea serian el Jefe de presupuesto y el comité de sostenibilidad contable.

- 2) No llevar el respectivo control mensual de las ejecuciones presupuestales: esto se puede generar por desconocimiento de la importancia de llevar un control de ejecuciones al igual que el no conocer la manera en que se debe realizar el proceso ocasionando inconvenientes para reflejar la realidad presupuestal al momento de requerirse, este riesgo se puede ocasionar en varias oportunidades por lo que se recomienda elaborar un formato donde se especifique las apropiaciones mensuales certificadas respectivamente además de una planilla donde se lleve el control mensual de los formatos emitidos todo este proceso debe ser llevado a cabo por el jefe de presupuesto.
- 3) Que no se haga la copia de seguridad del software de presupuesto: al realizar transacciones diarias en el software se evidencio que no se cuenta con un equipo idóneo donde se puedan guardar las copias de seguridad de la información por si se presenta algún percance se recupere fácilmente por eso tiene una calificación de zona de riesgo extrema por lo que se proponen controles como un formato de control donde se evidencie la fecha de realización de las copias y el responsable que en este caso sería el auxiliar de presupuesto y que el disco duro externo adecuadamente para asegurar la custodia de sus datos, estos soportes deben ser realizados mensualmente previa certificación.
- 4) Asignación errada de las disponibilidades de gastos, esto se puede ocasionar al no verificar la información sobre la partida que se va a ejecutar o que se escoja un rubro por error, este descuido se presentó varias veces generando un impacto alto y ocasionando varias confusiones internas y retrasos en los pagos de las obligaciones es por esto.

- 5) No realizar el análisis del comportamiento del presupuesto: este riesgo puede ser causado por no tener suficiente información acerca del proceso de análisis, otro factor puede ser no contar con la información necesaria de otras áreas para realizar el estudio pertinente lo que conlleva a realizar posibles sobreestimaciones en los rubros que resten puntos en la gestión de los objetivos de la entidad, hay una alta probabilidad de que se materialice al encontrarse en una zona de riesgo extrema por lo que se sugieren herramientas de control tales como realizar juntas periódicas con el comité de sostenibilidad contable para debatir el método que mejor se adecua para la proyección de gastos para el siguiente periodo.

El siguiente proceso es el de tesorería (Ver anexo 2) donde se describe el plan de mejora para los riesgos que presentan mayor nivel de ocurrencia y se describen de la siguiente manera:

- 1) No utilizar el método apropiado para la proyección del PAC: que puede ser causado por la falta de herramientas apropiadas o personal no apto para realizarlo, esto se pudo evidenciar tanto al inicio como el final del periodo, por lo que hay una alta probabilidad de que pueda traer consecuencias significativas, el plan de mejora que se propone es realizar capacitaciones sobre métodos adecuados para realizar proyección de presupuesto para el sector público, al igual que asignar un equipo integrado por un funcionario del área de contabilidad que apoye el proceso; como soporte para evidenciar el cumplimiento de las tareas se debe entregar la lista de asistentes a la capacitación, resolución del presupuesto aprobado por los funcionarios encargados y el acta de comité de presupuesto debidamente firmada y certificada.
- 2) No realizar las retenciones de ley por parte de la entidad pública: cuando se realiza un pago de un gasto por concepto de nomina, honorarios, compras se debe realizar las respectivas retenciones ya que la entidad esta obligada a realizarlas, pero en varias ocasiones se pudo observar que no se tiene en cuenta el criterio del jefe de contabilidad que en este caso es el mas apto para realizar esta labor lo que puede ser contraproducente al correr el riesgo de realizar las deducciones con tarifas que realmente no corresponden a las normas tributarias vigentes, al encontrarse en una zona de riesgo extrema puede ocasionar sanciones monetarias para la Contraloría, a partir de esta idea se proponen los siguientes controles, que esta labor sea designada al área de contabilidad, realizar un proceso de conciliación

mensual entre las áreas financieras y por ultimo realizar el pago de las declaraciones 3 días antes de su vencimiento para que no hayan riesgos de sanción por extemporaneidad; las respectivas evidencias que se pretenden dejar son el acta donde se transfiere la responsabilidad al jefe de contabilidad, el formato de conciliación entre las áreas tanto contable como de tesorería y copia de las declaraciones con los respectivos sellos del órgano competente.

Para el área de contabilidad (Ver anexo 3) se escogieron los riesgos con mayor calificación y los controles que se sugieren para tratar de mitigarlos son los siguientes:

- 1) No realizar actas de saneamiento contable especificando el valor de los activos con su nuevo valor histórico y la respectiva depreciación individual : este riesgo se pudo identificar gracias a fuentes secundarias en este caso el informe de auditoría realizado para el año 2018 que hay falencias en el proceso de adopción de las NICSP (normas internacionales de contabilidad para el sector público) a lo que debe realizarse los respectivos controles mediante capacitaciones acerca del manejo de las Normas internacionales en cuanto a reconocimiento y medición de activos, paso siguiente realizar el levantamiento de los bienes de la organización darles la nueva vida útil realizando la respectiva depreciación individual desde 0, todo esto debe dejarse soportado mediante acta de comité de sostenibilidad contable debidamente firmado y certificado. Otro punto que debe ser evaluado es con los resultados obtenidos de la nueva vida útil de los activos.
- 2) No realizar el cierre de las cuentas de resultado de la presente vigencia: se pudo evidenciar la falta de manejo del software que actualmente se utiliza en la organización, donde no se ha realizado el respectivo cierre de años anteriores lo que puede traer problemas al momento de realizar el de la vigencia, por lo que se dificulta la realización de los informes financieros finales, lo que ocasiona demoras en la preparación de los estados contables al igual que requerimientos por los organismos regulatorios, para tratar de dar solución a este problema se sugieren los siguientes controles: capacitaciones acerca del manejo del software especialmente en el proceso de cierre contable, contratar los servicios de un profesional apto para realizar la tarea de manera eficaz y se deben dejar los soportes tales como formatos de asistencia a capacitaciones , prueba técnica a los aspirantes que

demuestren sus competencias en cierres tanto presupuestales como contables y el acta de comité de sostenibilidad donde se certifique el correcto cierre del periodo.

las evidencias que se deben presentar al realizarse las tareas de mejora pretenden crear un ambiente preventivo y correctivo a los procesos que actualmente se están manejando, debido a que es una recomendación para la entidad, se deja a su criterio la implementación y el monitoreo continuo que se debe realizar cuando sea necesario para evaluar la eficacia de cada una de las tareas de mejora que se realicen.

Conclusiones

Al desarrollar el objetivo general que inicialmente fue sugerir un plan de mejora al sistema de control interno en los procesos de contabilidad, presupuesto y tesorería se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se realizó la identificación de los macro procesos, procesos y sus respectivas actividades, lo cual fue de vital importancia para validar si se estaban realizando las tareas pertinentes y si los funcionarios encargados estaban capacitados para desarrollarlas.
- Se aplicaron conceptos del área de auditoría aprendidos en la carrera universitaria para la identificación de los riesgos en cada una de las actividades, el impacto, su clasificación por medio de matrices que facilitaron el análisis de los datos obtenidos.
- Por medio de indicadores se pudo determinar el nivel de desempeño que la entidad obtuvo en cada uno de sus procesos y la manera como implementando un plan de mejora puede optimizar aún más cada actividad.
- La importancia de implementar este plan de mejora se sustenta en la falta de controles con que cuenta el sistema de control interno en su manual de funciones y la manera como los riesgos se han hecho más frecuentes dentro de cada actividad pues al materializarse pueden ocasionar sanciones y baja reputación para la entidad municipal.
- El desarrollo de esta práctica en la contraloría municipal fue de mucho aprendizaje ya que se manejaron no solo el área financiera sino también áreas como responsabilidad fiscal, auditoría y responsabilidad ciudadana ya que fue de gran ayuda en la realización de mi informe final.

- Se sugiere un plan de mejora continua basado en el método Kaizen y el ciclo Deming desarrollado en 7 pasos los cuales describen de manera general su implementación, quedando pendiente la profundización la diversidad de herramientas para llevar cada uno a cabo.
- Este plan de mejora se podrá implementar en todas las áreas de la entidad facilitando e incrementando la eficiencia en las tareas diarias.

Recomendaciones

Una vez más se ratifica la importancia de implementar este plan de mejora no solo en los procesos analizados sino en todas las áreas que conforman la estructura organizacional de la entidad y se hacen las siguientes recomendaciones para que se logren los objetivos propuestos:

- Hacer un seguimiento constante a los responsables de las tareas de cada proceso por medio de entrevistas, encuestas, matrices de control para así tener un diagnóstico detallado de posibles eventos que dificulten la realización de los objetivos internos y así poder darle tratamiento a tiempo.
- Realizar capacitaciones constantes a los funcionarios de la contraloría Municipal de cómo realizar sus actividades adecuadamente y la importancia que tiene el manual de funciones en el desempeño de las tareas diarias.
- Concientizar tanto a encargados como auxiliares de las consecuencias negativas que puede traer el no desarrollar las tareas bajo los estándares establecidos.
- Si se implementa el plan de mejora continua, capacitar a los encargados de cada área para que el trabajo se haga constantemente y de manera adecuada así se podrán conseguir las metas establecidas.
- Darle mayor importancia a la manera como se desarrollan las actividades tanto en materia organizativa como en la gestión del riesgo.
- Tener un encargado especializado del área de control interno ya que en el momento dicha actividad la realizan los encargados del área financiera o de responsabilidad fiscal por falta de presupuesto.

Limitaciones

Durante el desarrollo de la pasantía no se tuvieron limitaciones, los funcionarios de la Contraloría Municipal siempre estuvieron dispuestos a colaborar con lo que se necesitaba para poder desarrollar las actividades, aunque en el desarrollo del informe si se presentaron las siguientes limitaciones:

- Dificultad para conseguir información normativa, datos estadísticos, entrevistas esto debido a las contingencias ocasionadas por la pandemia que nos afecta en la actualidad.
- La falta de una oficina especializada en el área de control interno para tener información precisa acerca de su funcionamiento y el impacto dentro de la organización.

Referencias

- Alcaldia Municipal de Popayan. (2013). *Alcaldia Municipal de Popayán*. Recuperado el 2020, de Alcaldia Municipal de Popayán: <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/la-alcaldia/organos-de-control/contraloria-municipal-de-popayan>
- Auditoria General de la Republica. (2019). *Informe Final Auditoría Regular a la Contraloría Municipal de Popayán Vigencia 2018*. Santiago de Cali.
- Benitez, A. (2010). “*IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCION ATRAVEZ DE LA METODOLOGIA KAIZEN*.”
- Bonilla, D. (2010). Mejora Continua de los Procesos Herramientas y Tecnicas. En D. Bonilla, *Mejora Continua de los Procesos Herramientas y Tecnicas* (pág. 19). Lima Perú: Fondo Editorial.
- Bonilla, D. (2010). *Mejora Continua de los Procesos Herramientas y Tecnicas*. Lima,Peru: Fondo Editorial Universidad de lima.
- Cañas, C. A. (s.f.). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Medellin. Obtenido de http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf
- Castillo, A. M. (2018). *IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU SEGUIMIENTO EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL II NIVEL, SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA*. Popayán.
- Colombia, C. d. (noviembre de 1993). *LEY 87 DE 1993*. Obtenido de Universidad de Pamplona: https://patriciamendez.es.tl/Ley-87-de-1993-_-Control-Interno-Entidades-del-Estado.htm

Colombia, M. d. (2020). *Objetivos del MECI*. Obtenido de

https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/objetivos-del-meci

Contaduria General de la Nacion. (19 de 05 de 2020). *Contaduria General de la Nacion*.

Recuperado el 2020, de Contaduria General de la Nacion:

<http://www.contaduria.gov.co/procedimientos-contables1>

Cuéllar, C. A. (28 de 03 de 2017). *ESI School of Management*. Obtenido de

<https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>

DAFP. (2006). *Guia de administracion del riesgo*. Bogota. Obtenido de

http://www.ufps.edu.co/ufpsnuevo/proyectos/meci/documentos/planes/GUIA_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_-_DAFP.pdf

DAFP. (OCTUBRE de 2018). *Departamento Administrativo de la Funcion Publica*. Obtenido de

Departamento Administrativo de la Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%BAblicas+-+Riesgos+de+gesti%C3%B3n%2C+corrupci%C3%B3n+y+seguridad+digital+-+Versi%C3%B3n+4+-+Octub>

desarrollo, U. i. (2006). *Tecnica de planeacion y control*. Obtenido de

https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/PC/S11/PC11_Lectura.pdf

Faustino, C. T. (2017). *Colegio Tecnico Domingo Faustino*. Obtenido de Colegio Tecnico

Domingo Faustino: <https://dofasa2017.webnode.com.co/>

- Fundación Universitaria de Popayán. (22 de Septiembre de 2016). *Fup*. Obtenido de <https://fup.edu.co/bolsa-de-valores-de-colombia-inaugura-sede-en-la-fup/>
- H. S. (2012). *Informe Procedimiento Tesoreria*. Antioquia.
- Jiménez, M. A. (2017). *IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS EN UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN AUDITORIA INTERNA*. BOGOTA. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/46aa/4dca3cd433392c540fe90b59ec87935748fa.pdf>
- Manuel Suarez, J. P. (2008). Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. *Globalizacion, Competitividad, gobernabilidad*, 75.
- MIRA, J. C., MEZA, C., & VEGA, D. (2001). *EL CONTROL FISCAL EN COLOMBIA*. BOGOTA. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere2/Tesis03.pdf>
- Muñoz Castillo, A. (2018). *IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y SU SEGUIMIENTO EN LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL II NIVEL, SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA*. Popayán.
- Popayan, A. M. (2013). *Contraloria Municipal de Popayan*. Recuperado el 2020, de <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/la-alcaldia/organos-de-control/contraloria-municipal-de-popayan>
- Popayan, C. M. (2008). *Manual de Funciones y Procesos*. Popayan.
- Publica, F. (2020). *Glosario Funcion Publica*. Recuperado el 2020, de Glosario Funcion Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Entidad+Descentralizada>

Publicos, I. N. (29 de NOVIEMBRE de 2015). *INCP*. Obtenido de INCP:

<https://www.incp.org.co/el-incumplimiento-normativo-se-considera-factor-de-riesgo-para-las-empresas-en-el-mercado-financiero/>

Republica, C. G. (2019). *Reforma al control fiscal*. Recuperado el 2020, de Reforma al control fiscal: <https://www.reformacontrolfiscal.com/que-es-el-control-fiscal>

Rios Soria, A. (2009). *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administracion Publica*.

Obtenido de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXZBFA PNPQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXZBFA PNPQUENCZZC.pdf)

Sanin, M. S., & Barbosa, J. L. (2017). *“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ESTADO COLOMBIANO COMO INSTANCIA INTEGRADORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL PARA MEJORAR LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PUBLICA A 2030*. Bogota D.C.

Santander, U. I. (2008). *Guia para el manejo de indicadores de gestion*.

School, E. B. (18 de Febrero de 2018). *Principales fuentes en la Gestión de Riesgos Financieros*.

Recuperado el 2020, de Principales fuentes en la Gestión de Riesgos Financieros:

<https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-financieros/>

Secretaria de la Funcion Publica de Mexico. (12 de 10 de 2014). *Marco Integrado de Control Interno*. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de

https://www.asf.gob.mx/uploads/176_Marco_Integrado_de_Control/Marco_Integrado_de_Cont_Int_leyen.pdf

Suarez, M., & Pujol, J. R. (2008). Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. *GCG Journal*, 74-75. Obtenido de <https://gcg.universia.net/article/view/332/458>

Valbuena, H. (2008). *PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ÁREAS DE TALENTO HUMANO Y OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD MONSERRATE LTDA. .*

Anexos

Anexo 1. Matriz Plan de Mejora Presupuesto	1
Anexo 2. Matriz Plan de Mejora Tesorería	2
Anexo 3. Matriz Plan de Mejora Contabilidad	3

Nota: los anexos por ser unas matrices tan extensas en las imágenes no se pueden ver claramente es por esto que dejo el enlace donde se podrán ver del formato original.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/15MS95LFNg2fnQ1YZdpQhWLk7HjjUyTHZ/view?usp=sharing>

Anexo 1. Matriz Plan de Mejora Presupuesto

MATRIZ PLAN DE MEJORA PRESUPUESTO										
PROCESO		Presupuesto	OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar el presupuesto asignado a la CMP garantizando la adecuada distribución de las partidas presupuestales.						
VALORACION DEL RIESGO				PLAN DE MEJORA						
RIESGO		CAUSAS	CONSECUENCIAS	ANALISIS DEL RIESGO			CONTROLES	ACCIONES	EVIDENCIA	RESPONSABLE
ITEM	DESCRIPCION			PROBABILIDAD	IMPACTO	FRECUENCIA				
1	No cargar completamente los rubros al sistema	- Falta de conocimiento del manual de funciones - Falta de control de los procesos para generar comprobantes.	Se van a tener inconvenientes al momento de generar una Disponibilidad presupuestal y no se podrá ejecutar el gasto.	PROBABLE	4	MEDIA	- Capacitación o reinducción de los procesos de cargue de los rubros de gastos. Realizar una verificación mediante comité de contabilidad del cargue de los rubros totales.	En el comité de contabilidad presentar un balance de prueba del cargue de todos los rubros de gastos para verificar que coincida tanto los valores como la codificación.	- Listas de asistencia a capacitaciones - Acta de comité de sostenibilidad firmada debidamente. - Balance de prueba con los rubros de gasto cargados	- Jefe de Presupuesto - Comité de sostenibilidad contable
2	No llevar el respectivo control mensual de la ejecución	- Desconocer la importancia de llevar el control de las ejecuciones - Desconocimiento manual de funciones - Beneficio propio para no realizar el control.	Se generaran inconvenientes al realizar un traslado ya que no se tendrán los valores reales de cada rubro.	PROBABLE	4	MEDIA	- Formato de ejecución presupuestal detallando las apropiaciones del mes con las firmas de los responsables del proceso	Realizar formato detallado de los rubros de gastos y su respectivo gastos a final de mes aprobado por tesorería, contabilidad y con el visto bueno del Contralor Municipal.	- Formato ejecución presupuestal mensual firmado y foliado debidamente.	- Jefe de Presupuesto
3	Que no se haga copia de seguridad del software de presupuesto	- No tener el dispositivo adecuado para realizar la copia de seguridad - No tener un formato de control para anotar las copias de seguridad diarias o al menos cuando se ingresen datos al software.	Que se puede perder toda la información ingresada a presupuesto el principal suministro para los informes.	CASI SEGURO	5	ALTA	- Formato de control, con fecha de las copias de seguridad que se realizan, con firmas de los responsables Reinducción del manejo adecuado del disco duro externo donde se guardan las copias de seguridad.	- Se debe diligenciar el formato cada vez que se haga una copia de seguridad, es decir cada vez que se ingresen o modifiquen datos del software de presupuesto. - Realizar periódicamente mantenimiento al disco duro externo para asegurar la información que contiene.	- Formato Firmado por el auxiliar responsable y el que verifica las copias de seguridad. - Formato de mantenimiento periódico del disco duro externo.	- Jefe y auxiliar de presupuesto
4	Asignar una disponibilidad errada.	- No contar con información verificada sobre las disponibilidades que se realizan. - Escoger un rubro equivocado.	• Desviar fondos para beneficio propio • Consecuencias legales • Sanciones	CASI SEGURO	5	ALTA	- Revisión diaria de las disponibilidades que se generen por parte del jefe de presupuesto para la respectiva firma. - Formato firmado por quien genera la disponibilidad y quien la revisa.	- Una vez se realicen las disponibilidades del día, se procede a revisar que se haya asignado el gasto al tercero adecuado, si la partida que se registro concuerda con el fin de la apropiación, una vez verificado se procede a firmarse por el jefe de presupuesto. - Se firma un control con el número de la disponibilidad quien lo realizo y quien lo reviso con las respectivas fechas.	- Copia de disponibilidades realizadas. - Formato de control debidamente firmado por los responsables.	- Jefe y auxiliar de presupuesto
5	Que no se realice el respectivo análisis del comportamiento del presupuesto	- Desconocimiento del proceso de análisis del presupuesto. No tener control de las evidencias de el análisis mensual y anual del presupuesto.	Ocasionar una sobreestimación en los rubros para la siguiente vigencia.	PROBABLE	4	MEDIA	- Acta de comité de sostenibilidad contable mensual del presupuesto.	Realizar comité de sostenibilidad contable y de presupuesto analizando el comportamiento del gasto para así poder tomar decisiones más acertadas de las proyecciones de gastos para el año siguiente.	- Acta comité de sostenibilidad contable y de presupuesto. Indicadores	- Jefe y auxiliar de presupuesto

Anexo 2. Matriz Plan de Mejora Tesorería

MATRIZ PLAN DE MEJORA TESORERIA										
PROCESO		Tesorería	OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar un oportuno y eficiente recaudo de los ingresos y el pago de las obligaciones						
VALORACION DEL RIESGO			ANALISIS DEL RIESGO			PLAN DE MEJORA				
RIESGO	DESCRIPCION	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	FRECUENCIA	CONTROLES	ACCIONES	EVIDENCIA	Responsable
ITEM										
1	No utilizar el metodo apropiado para la proyeccion del PAC	- Falta de herramientas apropiadas para proyectar las apropiaciones del periodo. - Personal no apto para realizar la proyeccion.	Se puede realizar una proyeccion mayor o menos a la que se requiere en un periodo esto baja puntos en la gestion de la entidad.	PROBABLE	4	Media	- Realizar capacitacion sobre metodos para la proyeccion de presupuesto Asignar un equipo integrado por un funcionario de contabilidad para el apoyo en la proyeccion del PAC. Realizar comité de presupuesto y socializar los resultados obtenidos para su aprobacion.	- La capacitacion debe ir orientada a analizar el presupuesto del año anterior y determinar el metodo mas apropiado para realizar la proyeccion de la vigencia, esto con el fin de realizar las apropiaciones de gastos correctamente. Realizar la proyeccion teniendo en cuenta el criterio del area de contabilidad con la respectiva aprobacion. Agendar comite de presupuesto para socializar los resultados para que sea aprobado por el contralor y los auditores.	- Lista de asistentes a capacitacion - Resolucion de presupuesto aprobado por el contralor el funcionario de tesoreria y de contabilidad. - Acta de comité de presupuesto debidamente firmada por los asistentes.	Jefe area contabilidad y jefe de presupuesto
2	No se hagan las debidas retenciones de ley por parte de la entidad publica	- No contar con el criterio del jefe de contabilidad. - No tener en cuenta la legislacion tributaria del periodo señalado.	Error de contabilidad, que puede traer sanciones por parte de la Entidad Impuestos encargada.	MUY PROBABLE	5	Alta	- Delegar el proceso a el area de contabilidad Realizar proceso de conciliacion entre tesoreria y contabilidad Realizar las declaraciones pertinentes 3 dias antes de su vencimiento.	Mediante acta transferir la responsabilidad de realizar la apropiacion de impuestos que haya lugar en una transaccion al area de contabilidad. Confrontar mediante el auxiliar de las cuentas por pagar por retenciones y demas entre contabilidad y tesoreria realizar los respectivos ajustes si hay lugar una vez conciliados se procedera a firmarlos y aprobarlos por parte de las areas encargadas.	Acta determinando la responsabilidad de los impuestos a el area de contabilidad. Formato de conciliacion entre tesoreria y contabilidad. Copia de las declaraciones con los respectivos sellos de recibido por el organo competente.	Jefe de contabilidad y Tesoreria
3	No se certifiquen las conciliaciones con el area de contabilidad	- Falta de comunicación entre areas como tesoreria y contabilidad. Desconocimiento de las Responsabilidades del area de tesoreria.	En caso de ser requeridos por algun ente externo no tendran validez y a su vez seran materia de investigacion por parte de la Auditoria General de la Nacion	PROBABLE	4	Media	Realizar todas las conciliaciones entre contabilidad y tesoreria debidamente firmado y aprobado.	Realizar un chequeo constante de todos los soportes que deben ir aprobados tanto por tesoreria como por contabilidad, diligenciar los respectivos formatos de conciliaciones.	Lista de chequeo Formato de conciliaciones (bancarias, anexo de retefte ica, CDP, RP, OP Y GP) debidamente aprobados.	Jefe de Tesoreria, Contabilidad y presupuesto.
4	Que no se tengan en cuenta las normas en cuanto a el manejo y custodia de tesoreria	- Falta de capacitacion del manejo del cargo integralmente.	Puede traer errores en las actividades que se desarrollan a diario en la entidad.	PROBABLE	4	Alta	Realizar induccion o reinduccion de las actividades que se realicen en el area de tesoreria (Normatividad, Operatividad del Proceso)	Capacitar a los funcionarios del area de tesoreria sobre las funciones a desempeñar, normatividad vigente.	Formato lista de asistencia de la capacitacion	Jefe de Presupuesto

Anexo 3. Matriz Plan de Mejora Contabilidad

MATRIZ PLAN DE MEJORA CONTABILIDAD										
PROCESO		Contabilidad	OBJETIVO DEL PROCESO	Reflejar a través de los estados financieros la situación económica, financiera y social de la Contraloría Municipal de Popayan, para la adecuada y oportuna toma de decisiones						
VALORACION DEL RIESGO						PLAN DE MEJORA				
RIESGO		CAUSAS	CONSECUENCIAS	ANALISIS DEL RIESGO			CONTROLES	ACCIONES	EVIDENCIA	RESPONSABLE
ITEM	DESCRIPCION			PROBABILIDAD	IMPACTO	FRECUENCIA				
1	No haber realizado actas de saneamiento contable donde se especifique el valor de los activos individuales con su nuevo valor historico	- Poca capacitacion de legislacion según NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico).	- Hallazgos en las auditorias regulares por parte del Organó Competente. - No Reflejar la realidad de la Contabilidad en los Estados Financieros	MUY PROBABLE	5	Media	Realizar capacitacion manejo de inventarios (Reconocimiento,medicion) según las NICSP Realizar proceso de medicion de los activos de la entidad y socializarlo ante el comité de sostenibilidad contable para su aprobacion.	- Contratar a un prestador externo para que capacite a los funcionarios en NICSP, sobre medicion y reconocimiento de los activos de la contraloria municipal. - Programar una reunion con el comité de sostenibilidad contable mostrando los resultados obtenidos,que se hagan las aclaraciones pertinentes y se aprueben los resultados mediante un acta.	- Formato de asistencia a capacitacion - Acta de comité de sostenibilidad contable aprobada y firmada.	- Jefe y auxiliar de Contabilidad Comité de sostenibilidad contable
2	No realizar la depreciacion individual de los activos según las NICSP	- Poca capacitacion de legislacion según NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico).	- Hallazgos en la auditoria regular - No tener actualizados los valores reales del Activo,ni tener en cuenta su desgaste en los informes	MUY PROBABLE	5	Alta	- Capacitacion manejo de inventarios(Reconocimiento, depreciacion) Realizar comité de sostenibilidad contable para exponer el proceso que se lleve a cabo para determinar la depreciacion de los bienes de la entidad.	Realizar capacitacion en NICSP referente a la vida util de los bienes de la entidad, y la nueva depreciacion que se realizara de acuerdo al criterio contable establecido. Socializar todos los hallazgos y resultados al comité de contabilidad para que se realicen las sugerencias y se apruebe el proceso y las fechas establecidas para la implementacion.	- Formato de asistencia a capacitacion - Acta comité de sostenibilidad contable aprobada y firmada.	- Jefe y auxiliar de Contabilidad
3	No realizar el cierre de las cuentas de Resultado de la presente vigencia	- No contar con una persona apta para realizar el proceso de cierre. - Falta de manejo del software contable Siigo para realizar el cierre anual adecuadamente.	Se dificulta la realizacion de los Estados financieros Finales del periodo, esto ocasiona requerimientos por parte de los organos de control.	PROBABLE	4	Alta	Capacitacion en el proceso de cierre en el software contable bajo la normatividad vigente. Contratar a un funcionario apto para desempeñar el cargo y que dentro de sus funciones esenciales debe contar con la suficiente experiencia en cierres contables para hacerlo de manera correcta. Realizar informe detallado del proceso de cierre ante el comité de contabilidad.	- Capacitar al area de contabilidad y presupuesto sobre la tecnica de realizacion del cierre de la vigencia como soporte se presenta un informe detallando la forma como se realizo el proceso y los saldos que deben quedar para el siguiente periodo. - Contratar un funcionario que este en capacidad de desarrollar el cargo a cabalidad.	- Formato asistencia a capacitacion - Prueba tecnica para funcionario que desarrollara las actividades. Informe ante comité de sostenibilidad contable.	- Jefe y auxiliar de contabilidad