

MODELO DE GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO DIRIGIDO A FONVALMED



Johan Sebastián Palacio Munera

Tutor Temático:
Adolfo Hernández Narváez

Tutor Metodológico:
Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Administración de Empresas

Proyecto de Grado

Julio 2017.

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a mis asesores de tesis, los profesores Isis Miosotis Álvarez Flórez y Adolfo Hernández Narváez, y a todos los que con dedicación acompañaron mi formación como profesional.

Sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivación fueron fundamentales durante la realización de este trabajo.

Por último y no menos importante, a mi madre con quien siempre puedo contar incondicionalmente

Resumen

En el presente trabajo se realiza una conceptualización de la contribución por valorización en el Municipio de Medellín, específicamente de la entidad encargada del manejo de dicha contribución, el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín – FONVALMED -.

Al mismo tiempo se evidencia la necesidad de implementar un sistema de gestión en esta entidad, enfocado en reforzar el área de control interno, que permita la prevención del fraude y permita también reducir al máximo la materialización de riesgos que conlleven a eventos adversos, además de ayudar a alcanzar buenos resultados en el cumplimiento de objetivos institucionales, cumplimiento normativo y eficiencia de los procesos.

El trabajo presenta un diagnóstico que permite identificar algunos procesos que necesitan intervención en FONVALMED, y su posible manejo mediante la implementación de un modelo de gestión con el que pueda garantizar la coordinación de sus procesos, la comunicación adecuada de la información producto de sus actividades, el manejo eficiente de sus recursos, una proyección óptima de su imagen, y así mismo, anticiparse y corregir de manera oportuna los riesgos que se presenten durante el normal desarrollo de sus procesos.

Esto se logra mediante la implementación de un enfoque de carácter cualitativo y cuantitativo, el cual permite el empleo de herramientas como encuestas, entrevistas semiestructuradas, revisión documental, entre otras, que permiten un buen diagnóstico de la entidad.

Como conclusión se presenta una serie de recomendaciones y se propone la implementación de un modelo de gestión y control que sirva de herramienta para el correcto desarrollo organizacional y el cumplimiento de objetivos.

Tabla de Contenido

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.	OBJETIVOS.....	6
2.1.	General.....	6
2.2.	Objetivos Específicos	6
3.	JUSTIFICACIÓN.....	7
4.	MARCO DE REFERENCIA	9
4.1.	Marco Contextual	9
4.1.1.	Reseña histórica de FONVALMED.....	9
4.1.2.	La Importancia De La Contribución Por Valorización En Colombia.....	10
4.2.	Marco Teórico	12
4.2.1.	Teoría general de la auditoria.....	12
4.2.2.	El Control Interno.....	16
4.3.	Como Se Identifican Los Riesgos	20
4.3.1.	EL Modelo COSO.....	22
4.3.2.	El Modelo Criteria Of Control Commitment - COCO.....	29
4.3.3.	El Modelo CADBURY	30
4.3.4.	El Modelo Estándar de Control Interno	30
5.	MARCO LEGAL	34

6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
6.1.	Enfoque.....	38
6.2.	Modalidad.....	39
6.3.	Técnicas E Instrumentos De Recolección Y Análisis	39
6.3.1.	Revisión documental.....	39
6.3.2.	Entrevista semiestructurada.....	40
6.3.3.	Encuesta	40
6.3.4.	Observación Directa.....	41
6.3.5.	Herramientas matemáticas	41
7.	HALLAZGOS Y PROPUESTA	43
7.1.	Momento I: Situación Actual Fonvalmed	43
7.1.1.	Organigrama.....	43
7.1.2.	Descripción de los procesos	44
7.1.3.	Mapa de procesos	48
7.1.4.	Descripción del Cargo de Control Interno en FONVALMED	49
7.1.5.	Componente de Talento Humano.....	52
7.1.6.	Componente de Direccionamiento Estratégico	57
7.1.7.	Componente de Administración del Riesgo.....	60
7.1.8.	Información y comunicación.....	63
7.2.	Momento II: Identificación De Los Procesos Críticos Al Interior De La Fonvalmed	70

7.2.1. Proceso Documentado y Caracterizado que guie la gestión de los proyectos de Infraestructura Física en FONVALMED.....	72
7.2.2. Revisiones, Validación y Ajustes de los diseños antes del comienzo de la ejecución de las obras	73
7.2.3. Gestión de la cartera de FONVALMED.....	73
7.2.4. Diagnostico Actual Del Control Interno En Fonvalmed.....	75
7.3. MOMENTO III: Recomendar El Modelo Que Más Se Ajusta A Las Necesidades Concretas Que Tiene En La Actualidad El Fondo De Valorización Del Municipio De Medellín, En Lo Referente Al Área De Control Interno	78
7.3.1. Propuesta De Modelo De Gestión Del Control Interno	78
8. CONCLUSIONES	80
9. RECOMENDACIONES.....	82
10. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1. Características del Cargo de control interno en Fonvalmed_ Fuente: FONVALMED ...	49
Tabla 2. Índice de observaciones	69

Lista de figuras

Figura 1. Proceso Para La Administración De Riesgo_Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública.....	16
Figura 2. Ciclo Deming (PHVA).Fuente: The Deming management method (1986).....	19
Figura 3. Relación entre los objetivos y los componentes del control interno_ Fuente: Cooper&Librand. (1992).....	28
Figura 4. Organigrama Fonvalmed_ FUENTE: Archivo FONVALMED.....	43
Figura 5. Mapa de procesos de Fonvalmed_ FUENTE: Archivo FONVALMED.....	48
Figura 6. Grafica respuesta pregunta No. 1 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	52
Figura 7. Grafica respuesta pregunta No. 2 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 8. Grafica respuesta pregunta No. 3 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 9. Grafica respuesta pregunta No. 4 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	54
Figura 10. Grafica respuesta pregunta No. 5 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	55
Figura 11. Grafica respuesta pregunta No. 6 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	55
Figura 12. Grafica respuesta pregunta No. 7 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	56
Figura 13. Grafica respuesta pregunta No. 8 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	57
Figura 14. Grafica respuesta pregunta No. 9 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	58
Figura 15. Grafica respuesta pregunta No. 10 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	58
Figura 16. Grafica respuesta pregunta No. 11 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	59
Figura 17. Grafica respuesta pregunta No. 12 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	60
Figura 18. Grafica respuesta pregunta No. 13 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	61
Figura 19. Grafica respuesta pregunta No. 14 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	61
Figura 20. Grafica respuesta pregunta No. 15 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia.....	62

Figura 21. Grafica respuesta pregunta No. 16 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia	63
Figura 22. Grafica respuesta pregunta No. 17 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia	64
Figura 23. Grafica respuesta pregunta No. 18 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia	65
Figura 24. Grafica respuesta pregunta No. 19 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia	65
Figura 25. Grafica respuesta pregunta No. 20 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia	66

PRESENTACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión y control para el Fonvalmed, con base en un análisis de la situación presente en la entidad. Del análisis realizado, se puede concluir de forma general que el Fonvalmed no presenta un modelo de gestión y control establecido, de ahí la necesidad de proponer un modelo que pueda ajustarse a la dinámica de la entidad.

En el trabajo se encontrarán las especificaciones de la problemática por la que pasa la entidad, qué se logra identificar a través de una introducción en el tema de control interno, se realiza un diagnóstico y se generan recomendaciones o propuestas para la implementación de un sistema de gestión que sirva de herramienta a la alta dirección para el cumplimiento de objetivos fundamentado en una cultura de control.

Para este trabajo en particular se plantean recomendaciones y propuestas, las cuales son dejadas a disposición de la alta gerencia, para que determine la factibilidad de materialización. En el alcance del proyecto no se llega a implementar; sin embargo, en el informe se encuentra el desglose de lo que se observa en el diagnóstico, y las propuestas de solución para la organización.

Esto se logrará mediante la implementación de un enfoque de carácter cualitativo y cuantitativo, el cual permite el empleo de herramientas como encuestas, entrevistas semiestructuradas, revisión documental, entre otras, que permiten un buen diagnóstico de la entidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento poblacional presentado en los últimos años, ha generado en la administración pública, la necesidad de ejecutar obras de infraestructura que permitan suplir las necesidades presentadas en la comunidad, además de generar progreso y calidad de vida en la misma. Debido a la cantidad de compromisos económicos que presenta el Gobierno, y teniendo en cuenta que algunas inversiones como la Educación, la Salud y la Seguridad Social, son priorizadas frente a otras, muchas de las obras de infraestructura no pueden ser financiadas a través del gasto público.

El Gobierno, con el fin de obtener alivio presupuestal hace uso de la Contribución de Valorización, que es una contribución económica aplicada a un grupo específico de personas, del cual hacen parte los propietarios de inmuebles ubicados en la zona de ejecución de una obra de interés público, quienes se benefician individualmente porque sus inmuebles adquieren un mayor valor y porque su entorno queda dotado urbanísticamente.

La contribución de Valorización se crea a nivel nacional, mediante el decreto 1604 de 1966 “Por el cual se dictan normas sobre valorización”, el cual establece en su artículo primero que la valorización es una contribución sobre las propiedades raíces que se beneficien con la ejecución de obras de interés público local. Este decreto además, otorga el derecho a los departamentos y municipios el empleo de dicha contribución”.

En el Municipio de Medellín, la Contribución de Valorización ha sido empleada desde hace aproximadamente 70 años, y le ha permitido a la administración municipal la ejecución de obras de alta importancia para el desarrollo vial de la ciudad, tales como Autopista Norte a la altura de la terminal de Transporte, Intercambio vial Bulerías, Carrera 53 Guayabal. Entre otras, de gran impacto para la ciudad.

Actualmente, en el Municipio de Medellín, las actividades correspondientes a la administración de los recursos de la contribución de valorización, distribución de la contribución y recaudo de la misma, está a cargo del Fondo de Valorización del Municipio de Medellín – FONVALMED -, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Decreto 104 de 2007, mediante el cual se crea el FONVALMED, como un establecimiento público adscrito a la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestal y financiera, sin estructura administrativa ni planta de personal propia, sometido a las normas presupuestales y fiscales del orden municipal, cuyo objeto es administrar los bienes, las rentas y los demás ingresos originados en el recaudo de la contribución de valorización.

Al día de hoy, y desde su creación, el FONVALMED está desarrollando El Proyecto de Valorización El Poblado en la comuna 14, que se compone de 23 proyectos viales, de los cuales 15 ya han sido finalizados, 5 están en ejecución, y los restantes están programados para iniciar a finales del 2017 ó principios del año 2018, estas obras en conjunto tienen un costo aproximado de \$460.000.000.000, monto que fue distribuido como contribución de valorización a los propietarios de los inmuebles beneficiados por la construcción de una de las obras del proyecto, y del cual se ha recaudado un total de \$283.879.148.625. Cabe aclarar que aunque el FONVALMED se encuentre en la actualidad únicamente ejecutando el proyecto de Valorización el Poblado, la entidad está proyectada para la concepción y ejecución de otros proyectos de Valorización para otras zonas de la ciudad.

A pesar de los datos y cifras mencionadas, que muestran un gran avance tanto en la ejecución del proyecto como en el recaudo de la contribución, la entidad ha tenido que enfrentar un sin número de dificultades frente a la ejecución de las obras y frente a la distribución de la contribución. En la ejecución de las obras se han presentado dificultades técnicas, ambientales y

sociales, que han impactado los presupuestos y los plazos de ejecución planteados inicialmente, aumentando los tiempos de entrega a la ciudadanía, encareciendo el proyecto y dificultando la ejecución del mismo. Además se han evidenciado errores en procesos de tipo operativo (*errores en el recaudo de la contribución, diseños de la obras, contratación de funcionarios con un perfil inadecuado, inexistencia de manuales de procedimientos, pérdida de documentos en archivo, entre otros*), procesos Estratégicos (*desarrollo de estrategias presupuestales que no son acordes al cumplimiento de la misión de la Entidad como lo es por ejemplo un mal estudio de costos en las obras y en el diseño de la distribución de la cuota por valorización*) y en los procesos de Apoyo (*errores en la comunicación interna y externa, falta de herramientas informáticas para el adecuado reporte de pagos, no capacitación de personal nuevo*).

Sumado a estos errores en los procesos está, la inconformidad con el pago del impuesto por parte de los contribuyentes, quienes consideran que las obras no aportan el beneficio que describen los estudios realizados y sobre los que está basado el cobro, que las mismas no valorizan sus inmuebles y que además en algunos casos el valor a pagar es demasiado alto.

En este marco de ideas, se evidencia una imagen desfavorable de la entidad, y por ende baja credibilidad en el beneficio de las obras. Situación que afecta de manera importante el proyecto de valorización El Poblado, debido a que los dineros manejados para la administración y ejecución del proyecto, son dineros públicos y por tanto deben ser empleados de la forma más eficiente posible. Por lo anterior, la entidad se está dando a la tarea de analizar exhaustivamente los procesos desarrollados en cada una de sus áreas con el fin de orientar al personal en la toma de decisiones respecto de la administración de riesgos.

En esta línea de ideas, se realiza la tarea de analizar la situación actual de FONVALMED y se hace evidente que una de las situaciones que más genera problemas a nivel interno es la falta de control acumulado desde el año 2007 al año 2016 y la falta de acompañamiento en cada uno

de los procesos ejecutados por la entidad, A pesar de que el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín se creó en el año 2007, no fue sino hasta mediados del año 2016 cuando el nuevo Director General evidencia la importancia de crear un área dentro de la entidad dedicada exclusivamente al Control Interno, que le permitiera a la misma generar plataforma instalada posibilitando la estandarización de los procesos del área de trabajo.

Según los antecedentes planteados anteriormente y para lograr que los diferentes Actores, vean el control interno como una parte fundamental del quehacer institucional que genera valor en el desarrollo del día a día, es necesario adaptar un Modelo de control que sirva de guía para la Entidad y que brinde las herramientas o mecanismos necesarios a la Alta Dirección para establecer una cultura de control, responsabilidad y compromiso, que garantice la participación de cada uno de los funcionarios y la comunicación en todos los niveles de FONVALMED, así mismo ese modelo puede proporcionar la estructura básica para evaluar la estrategia, estandarizar y mejorar la gestión en términos de cada uno de los procesos y prevenir fraudes, posibles actos de corrupción, Documentación de los procesos, entre otros.

Es por ello que surge la inquietud de que Modelo, mecanismo o herramienta puede utilizar el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín para proporcionar una estructura que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el sistema de control Interno.

¿Qué Modelo de control puede utilizar El Fondo de Valorización del Municipio de Medellín para minimizar los riesgos internos a los que se enfrenta la entidad?

2. OBJETIVOS

2.1. General

Proponer un modelo de gestión y control que le sirva de guía al Fondo de Valorización del Municipio de Medellín para minimizar los riesgos que puedan impactar el logro de sus objetivos.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del Fondo de Valorización del Municipio de Medellín y el nivel de cumplimiento en lo referente a control de los procesos de la entidad.
- Caracterizar los riesgos operativos y los definir procesos que necesitan intervención por la falta de control dentro de la Entidad.
- Recomendar el modelo que más se ajusta a las necesidades concretas que tiene en la actualidad el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín, en lo referente al Área de control interno.

3. JUSTIFICACIÓN

Es indudable como la globalización se ha transformado en un fenómeno imparable para las empresas tanto públicas como privadas, haciendo que muchas de ellas busquen modelos de gestión eficientes para sobrevivir en un entorno de mercado altamente competitivo, razón por la cual, muchas empresas desde su planeación estratégica proyectan un enfoque hacia la calidad y la gestión del riesgo, con el fin de estar a nivel en diferentes aspectos internos tales como su estructura organizacional, su reciprocidad con las comunidades y proveedores, la administración del talento humano, su optimización de recursos, sus políticas internas de operación, entre otros; además de estar a la vanguardia en aspectos externos como relaciones políticas, factores económicos, ambientales, socioculturales, demográficos, legales y tecnológicos de los países en los que operan.

Apuntando al ámbito nacional, han sido las empresas privadas las primeras en identificar la necesidad de tener un adecuado ambiente de control y tomar la decisión de fortalecer el desarrollo de sus actividades por medio de la implementación y certificación de los sistemas de gestión de la calidad bajo normas internacionales como la Norma ISO 9001 “la cual es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Todo lo anterior con el propósito de aumentar su reconocimiento en el mercado, optimizar sus recursos, incrementar su rentabilidad y obtener una ventaja al momento de presentar nuevos productos o servicios que impacten a potenciales clientes o públicos y, generar mayor control sobre sus procesos, entre otros.

De igual manera la administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo de hoy exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos.

Con base en lo anterior, El Fondo de Valorización del Municipio de Medellín, debe definir políticas que le permitan identificar los riesgos y su manejo al interior de la organización mediante la implementación de un modelo de gestión con el que pueda garantizar la coordinación de sus procesos, la comunicación adecuada de la información producto de sus actividades, el manejo eficiente de sus recursos, una proyección óptima de su imagen, y así mismo, anticiparse y corregir de manera oportuna los riesgos que se presenten durante el normal desarrollo de sus procesos, teniendo en cuenta que, por la naturaleza de la entidad y por su razón de ser, es una organización con alta responsabilidad con la ciudadanía, al manejar los recursos obtenidos del tributo de Valorización, pagado por los ciudadanos que se benefician por la construcción de unas obras viales en un sector determinado.

De este modo, la implementación de un modelo gestión de control, le permitirá al FONVALMED, identificar, definir y manejar los riesgos, de tal forma que su administración mitigue los riesgos considerados como amenaza, y al mismo tiempo potencialice los riesgos que se presenten como oportunidad, dirigiendo su gestión a maximizar los resultados para alcanzar sus objetivos, generando de este modo, estándares de seguridad y calidad que aumenten la confianza en sus gestiones, y lo posicione como una entidad de proyección social, e incluso pueda ser posicionado como referente a nivel nacional.

Este desarrollo de propuesta, como compromiso a una labor académica, es un reto como estudiante de la facultad de Administración de empresas de UNAULA, con resultados importantes para la evolución constante del Fondo de Valorización del Municipio de Medellín, lo que permitirá diagnosticar, identificar y formular la propuesta de implementación de un modelo de gestión para el área de control interno, ya que es allí la base donde descansan las actividades y operaciones de la entidad.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Contextual

FONVALMED es la entidad responsable de la formulación de proyectos de interés público, A su vez administra los bienes, las rentas y los demás ingresos originados en la ejecución de obras públicas financiadas total o parcialmente a través del sistema de la contribución de valorización en la ciudad de Medellín.

4.1.1. Reseña histórica de FONVALMED

La valorización es una contribución impuesta sobre los bienes inmuebles que se benefician con la ejecución de obras de interés público, siendo un instrumento de financiación del ordenamiento territorial.

El Decreto 1604 de 1966, en su artículo 1 establece que: “El impuesto de valorización, establecido por el artículo 3° de la Ley 25 de 1921 como una contribución sobre las propiedades raíces que se beneficien con la ejecución de obras de interés público local, se hace extensivo a todas las obras de interés público que ejecuten la Nación, los Departamentos, el Distrito Especial de Bogotá, los Municipios o cualquiera otra entidad de Derecho Público y que beneficien a la propiedad inmueble, y en adelante se denominará exclusivamente contribución de valorización”. La reglamentación sobre su ejecución, modificación y aplicación es establecida por el concejo de la ciudad.

Para los efectos de la aplicación del Acuerdo 21 de 1994, acuerdo de valorización se comprendía como “Entidad Competente” el Municipio de Medellín, las competencias atribuidas en esta norma correspondían al Consejo de Gobierno.

Con el acuerdo 46 de 2006-PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL-por el cual se revisa y se ajusta el Plan de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones, específicamente en el artículo 486 Contribución de Valorización, se faculta al señor Alcalde por el término de seis (6) meses contados a partir de la publicación del presente acuerdo en la Gaceta Municipal para crear y reglamentar el Fondo de Valorización con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestal y financiera, sin estructura administrativa, ni planta de personal propia, sometido a las normas presupuestales y fiscales del orden municipal y adscrito a la Secretaria de Hacienda, destinado a administrar los bienes, las rentas y los demás ingresos originados en la ejecución de obras públicas por el sistema de contribución de valorización.

Se crea un Consejo Directivo y se designa un Director Ejecutivo para la dirección y administración del Fondo de Valorización.

4.1.2. La Importancia De La Contribución Por Valorización En Colombia

Las proyecciones de crecimiento económico que se tienen actualmente para Colombia no son muy alentadoras, El Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo su perspectiva de crecimiento para el país de 2,6 a 2,3% en 2017. Y todo esto se debe a muchas variables, entre ellas se encuentran las constantes bajadas en el precio del petróleo a nivel mundial el cual compone gran parte de los ingresos para el país, además los precios de los commodities en general se han estabilizado desde inicios de 2016 pero a un nivel bajo y por otro lado se han generado escándalos en el Gobierno, Generando gran incertidumbre en los inversionistas extranjeros, los cuales no se sienten seguros de mantener sus inversiones en el país. Todos esos capitales de corto plazo o 'golondrina'. Muchas veces salen del país por la inestabilidad política y económica, Además, Las noticias demuestran que la corrupción es comida del día a día y que las clases

políticas están totalmente desprestigiadas por sus recurrentes escándalos con base en oscuros intereses de algunos políticos poderosos que se benefician indebidamente en detrimento del erario público. El clientelismo y la mermelada afectan los intereses de una sociedad que necesita de los recursos para poder acceder a la educación y la salud básica, los servicios públicos, la vivienda de interés social, y los proyectos de obras públicas.

En este contexto de una perspectiva de crecimiento bajo, la inversión en infraestructura debe jugar un papel primordial, ya que se encuentra en la base de un crecimiento sustentable para el país. Pero debido a la cantidad de compromisos económicos que presenta el Gobierno, y teniendo en cuenta que algunas inversiones como la Educación, la Salud y la Seguridad Social, son priorizadas frente a otras, muchas de las obras de infraestructura no pueden ser financiadas a través del gasto público.

El Gobierno, con el fin de obtener alivio presupuestal hace uso de la Contribución de Valorización, que es una contribución económica aplicada a un grupo específico de personas, del cual hacen parte los propietarios de inmuebles ubicados en la zona de ejecución de una obra de interés público, quienes se benefician individualmente porque sus inmuebles adquieren un mayor valor y porque su entorno queda dotado urbanísticamente.

En Colombia la contribución de valorización ha jugado un papel importante en el financiamiento de obras públicas y ha tenido una considerable participación en los ingresos de las ciudades. Ocho (2011) afirma que “A finales de los años 1960 alcanzó a representar el 16% del total de los ingresos de Bogotá y el 45% de los ingresos del municipio de Medellín. A principios de la década de 1980 permitió recaudar el 30% de los ingresos de Cali y en 1993 el recaudo alcanzó el 24% de los ingresos de Bogotá. Durante la década del 2000 este instrumento ha sido muy utilizado en

Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Bucaramanga, Barranquilla y en general en casi todas las ciudades con más de 300.000 habitantes en Colombia”. (Ochoa, April 2011)

La ley colombiana estipula tres parámetros para calcular la contribución por valorización:

1. El costo de la obra de construcción
2. la valorización o plusvalía generada
3. la capacidad de pago del contribuyente.

La contribución de valorización en los últimos 70 años demuestra que es un instrumento viable para financiar el desarrollo urbano, capaz de recaudar ingresos significativos. Uno de los aspectos más importantes es el vínculo claro entre los beneficios públicos en temas de movilidad y la voluntad de los propietarios a pagar la contribución. El éxito depende de la legitimidad del proyecto y de la capacidad institucional y estándares éticos de la entidad que administra la contribución. A fin de generar confianza entre los ciudadanos, el éxito también se vincula con garantizar la capacidad de pago de la contribución, la aplicación de un modelo equitativo de distribución, la publicidad del beneficio económico del proyecto, y la participación de los ciudadanos durante la fase de implementación.

4.2.Marco Teórico

4.2.1. Teoría general de la auditoria

La Auditoria nace como una función natural, está en la persona y es un proceso reflexivo que se manifiesta al preguntarse el ¿Por qué? de las cosas. Por lo tanto todos auditamos, ya que se mantiene una evaluación permanente.

El principal papel de la Auditoria es lograr una excelente función de la empresa por la constante evaluación crítica e independiente que se hace constantemente por parte del Auditor,

seguido de Unos parámetros para calificar y poder presentar recomendaciones que orienten al mejoramiento, también puede considerarse una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una Organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse.

La tipología que puede dividir la Auditoría depende, esencialmente de la necesidad u objetivo empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización. (Suárez, 2008)

La clasificación de la Auditoría la encontramos principalmente en tres grandes grupos como:

- **Auditoría Financiera:** Es la auditoría orientada a evaluar la cantidad, la calidad de la información económico financiera de un negocio, buscando que la información sea correcta, oportuna, clara, concisa y que esté de acuerdo con la ley.
- **Auditoría Administrativa:** Su objetivo principal es evaluar el proceso administrativo y su escenario es la asignación, evaluación y control de la empresa. Evalúa lo pertinente a la estructura funcional (dependencias) o estructura por procesos ósea como operan los departamentos, áreas y procesos para verificar que se cumplan los objetivos y políticas de la empresa.
- **Auditoría Operacional:** Es la auditoría del uso de los recursos “del hacer, del actuar”, es la auditoría que busca el manejo eficiente de los recursos asociado al uso de los objetivos por medio de la eficacia. Se evalúan los escenarios, entendida como la capacidad de hacer más con lo mismo ósea que aumente la productividad.

El fundamento de las Auditorías modernas está argumentado en una serie de ideas que determinan la base fundamental de su aplicación. Dichos argumentos son:

1. La función de auditoria se basa en el supuesto que la información puede ser verificada.
2. La Auditoria examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores.
3. Utiliza unos controles internos eficaces que disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes o irregularidades en una organización.

Lo expuesto anteriormente nos muestra que la auditoria se puede clasificar según el enfoque de su aplicación, para que sirva de apoyo a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello el Auditor les proporciona análisis, evaluaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. (Suárez, 2008)

Funciones Generales De Un Auditor: El auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar en la estructura y funcionamiento general de una organización. Pero la función central es buscar el mejoramiento de las habilidades para innovar, experimentar, aprovechar, mejorar y participar de las oportunidades en la dinámica de los mercados. Entre estas tenemos (Suárez, 2008):

1. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.
4. Obtener y revisar estadísticas sobre información del trabajo a realizar.
5. Diagnosticar sobre métodos de operación y los sistemas de información.
6. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupo de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y en su caso globalizadoras.
7. Proponer los sistemas administrativos y/o modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.

8. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos su ámbitos y niveles
9. Revisar el flujo de datos y de formas.
10. Evaluar los registros contables e información financiera.
11. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continúa de avances.
12. Proponer elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
13. Diseñar y preparar reportes de avance e informes de una auditoria.

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoria administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo, atendiendo a estas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación (Suárez, 2008):

- **Académica:** Estudios a nivel profesional, postgrados, conocimientos en informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones internacionales, psicología, ingeniería de sistemas, derecho y contabilidad.
- **Complementarias:** Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos entre otros.
- **Empírica:** Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización. Una

actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

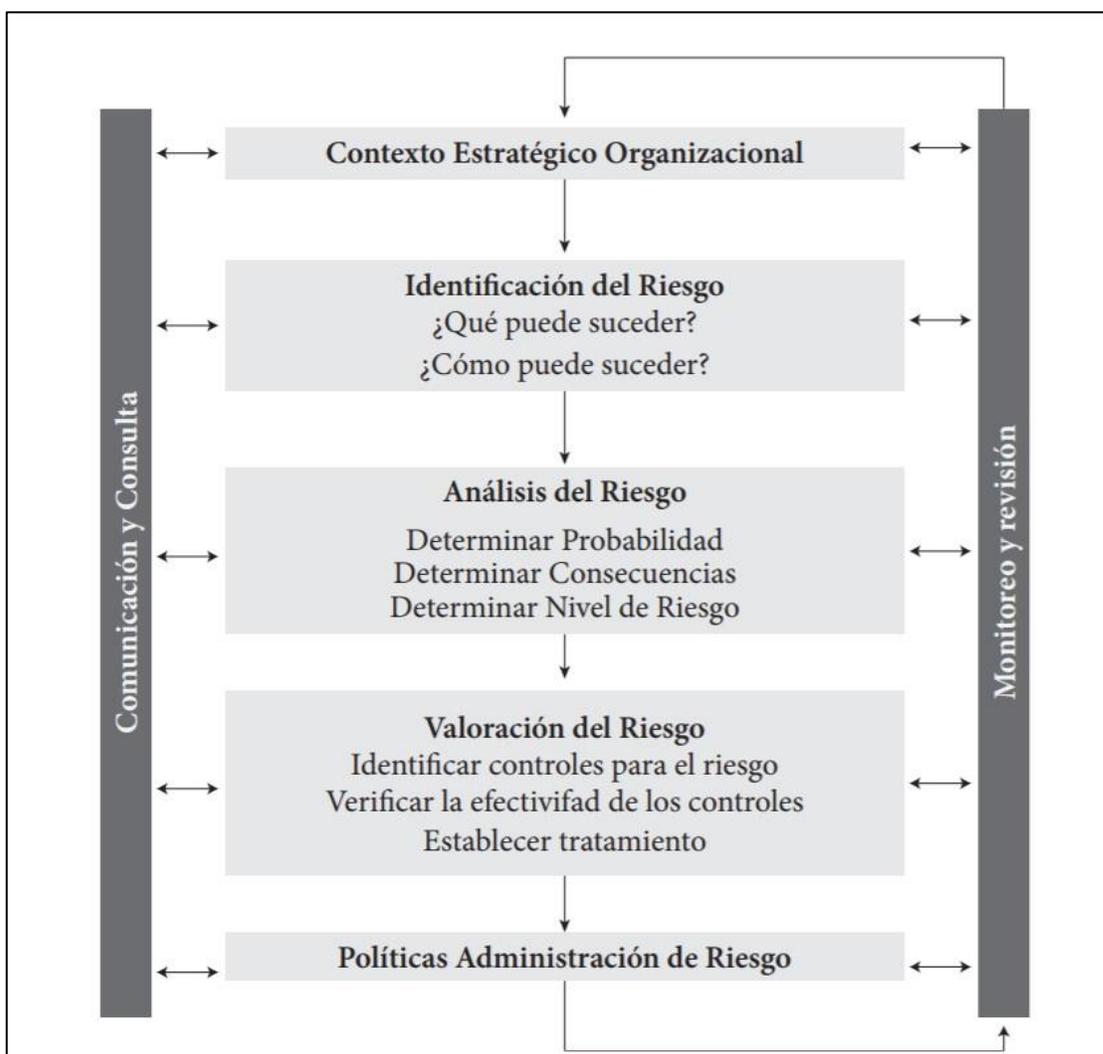


Figura 1. Proceso Para La Administración De Riesgo_Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

4.2.2. El Control Interno

El control interno es una parte importante de cualquier negocio. Para que una organización pueda cumplir con sus obligaciones y ser un éxito, es imperativo que se implementen controles en un intento de salvaguardar los activos, los empleados y generar una mejora continua al interior de la organización.

La ley 87 de 1993 *“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”*

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

Además define que “El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando” (Colombia, 1993).

El propósito del sistema de control interno es asegurarse de que una empresa está operando de acuerdo con las políticas y planes de gestión en relación con las medidas que tienen con la protección de los activos y la fiabilidad de la información contable y financiera. Un sistema de control interno de una empresa está configurado para salvaguardar el negocio y los recursos contra el despilfarro o el fraude, para garantizar la exactitud de la información, para evaluar el desempeño de la empresa y para asegurarse de que las políticas de la compañía se están siguiendo.

De acuerdo con RL Hurt, la importancia de los controles no se puede enfatizar lo suficiente, “Es importante que los jefes de control interno, accionistas, empleados y otras partes interesadas de la organización busquen que una compañía opere tan efectiva y eficientemente como sea posible,

que se tengan estados contables y financieros que sean fiables para asegurarse de que sus activos están a salvo” (Hurt, 2008).

El control interno está básicamente orientado al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- 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;
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- 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;
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- 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.

Los elementos del control interno se desarrollan intrínsecamente en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones.

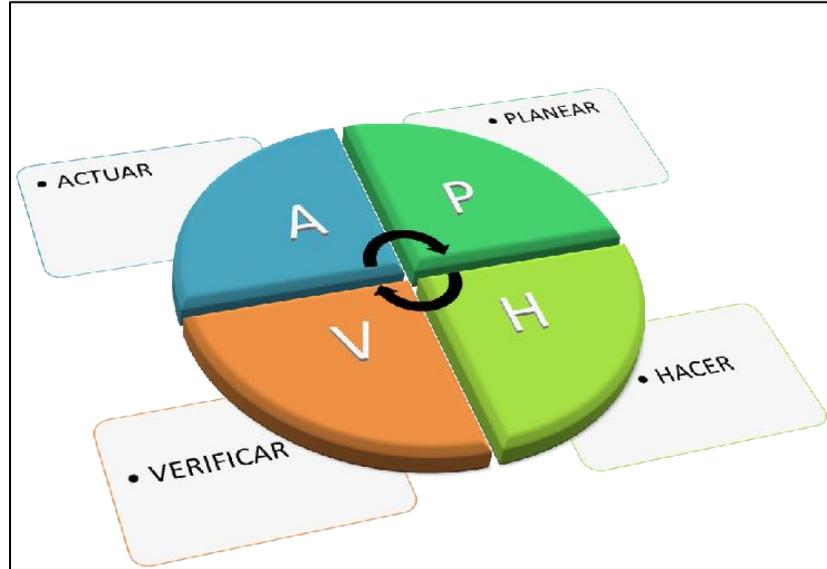


Figura 2. Ciclo Deming (PHVA). Fuente: *The Deming management method* (1986)

El movimiento de calidad japonés trajo consigo el ciclo de mejoramiento PHVA, creado por Walter Shewhart que posteriormente fue popularizado por Edward Deming (Singh, 1997). Este ciclo ha sido actualmente la base de las normas de calidad y modelos de mejoramiento continuo y está inmerso en toda metodología y modelo de mejoramiento de procesos (Singh, 1997)

A través de cada uno de los pasos del ciclo PHVA las empresas pueden:

- **Planear:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos

4.3. Como Se Identifican Los Riesgos

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos. Una manera para que todos los servidores de la entidad conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias). (Cepeda, 1997)

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la gerencia pública adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o causas que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto socioeconómico.

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos (Cepeda, 1997):

- **Proceso:** Nombre del proceso.
- **Objetivo del proceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- **Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.

- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental

Algunas entidades durante el proceso de identificación del riesgo pueden hacer una clasificación de este, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto.

Tipo de riesgos (Cepeda, 1997):

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

En un intento de ayudar a las empresas y organizaciones a mejorar sus sistemas de control interno, se formó el comité COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). COSO es una organización voluntaria del sector privado que se estableció en 1985 y se compone de un comité de selección que incluye la Asociación Americana de Contadores, el Instituto Americano de Contadores Públicos, Ejecutivos financieros Internacionales, el Instituto de Contadores de Gestión y el Instituto de Auditores Internos.

4.3.1. EL Modelo COSO

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control en las organizaciones.

El "control interno" es definido por COSO como un proceso que es implementado para proporcionar una seguridad razonable de que la entidad alcanzará el logro de sus objetivos:

- (1) Operaciones eficaces y eficientes
- (2) Informes financieros confiables
- (3) El cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables

Este proceso debe ser entrelazado con las actividades empresariales e implementadas en todos los niveles de la organización.

De manera más significativa, esta definición deja claro que los controles internos no pueden garantizar consecución de los objetivos de la empresa. En cambio, sólo se puede proporcionar "seguridad razonable".

El objetivo principal de COSO es identificar las acciones o actividades que influyen en las prácticas fraudulentas en las empresas y buscar una forma de minimizar sus ocurrencias. De acuerdo con la Asociación Americana de Contabilidad, "la misión del COSO es proporcionar liderazgo en la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, se diseñó para mejorar el rendimiento de la organización y para reducir el alcance del fraude en las organizaciones" (mantilla, 2003). En 1992, COSO establece un marco de control interno que consta de cinco componentes y están destinados a ser parte integrada dentro del proceso de gestión para asegurar el éxito. Estos componentes consisten en ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y, finalmente, el monitoreo.

- **Entorno de control:** marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal sus atributos individuales (incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo (mantilla, 2003).

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan. (Perez, 2007). Se puede afirmar que un entorno de control eficaz apoya y fortalece los otros elementos de control, mientras que un ambiente de control débil socava los otros elementos, haciéndolos inútiles. Este entorno hace hincapié en que si los controles no son tomados en serio por la administración, los empleados también lo verán como algo que no es necesario aplicar y no le darán el valor que realmente se merece. Esta es la razón por la que el entorno de control es la columna vertebral del resto de los controles y sin ella, la aplicación de los valores éticos y la integridad de los empleados será difícil.

- **Evaluación de los riesgos:** Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

"La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas". (Perez, 2007)

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias. Una manera eficaz de hacer este trabajo es considerar tanto los aspectos internos y externos de la empresa, una evaluación del riesgo efectiva requiere; definición de los objetivos, la determinación de la compatibilidad de los objetivos, la identificación de riesgos para la

consecución de los objetivos, la determinación de los riesgos asociados con el cambio, el juicio en cuanto a que los riesgos son críticos y determinación de las acciones para mitigar los riesgos. Además, La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa. (Perez, 2007)

- **Actividades de control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos. (Perez, 2007)

- **Información y comunicación:** La información y la comunicación es otra parte importante del negocio que no puede ser pasado por alto. Es imperativo que los flujos de información sean precisos en la organización, de una manera que aseguren que el mensaje se envía a la persona correcta con las especificaciones claras para que el receptor no tenga ningún problema en entenderlo. La información y la comunicación eficaz ayuda a minimizar los riesgos de control y esta dirigidos principalmente a los empleados, para que sean responsables y cuidadoso en cómo se ocupan de enviar y recibir información.

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. (Perez, 2007)

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En

muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

- **Supervisión o monitoreo:** Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. (Perez, 2007)

Una buena manera de garantizar el seguimiento es asegurarse de que hay personas que están calificadas para el cargo de control interno o han pasado por la formación en este campo y que pueda garantizar que el proceso está tomando el camino adecuado. Esto se debe a que si la administración no comprende plenamente su importancia todo el proceso puede colapsar. Un aspecto importante del control es que el proceso debe ser tomado en serio y que los riesgos descubiertos durante ese período deben ser dirigidos al personal pertinente para las medidas correctivas.

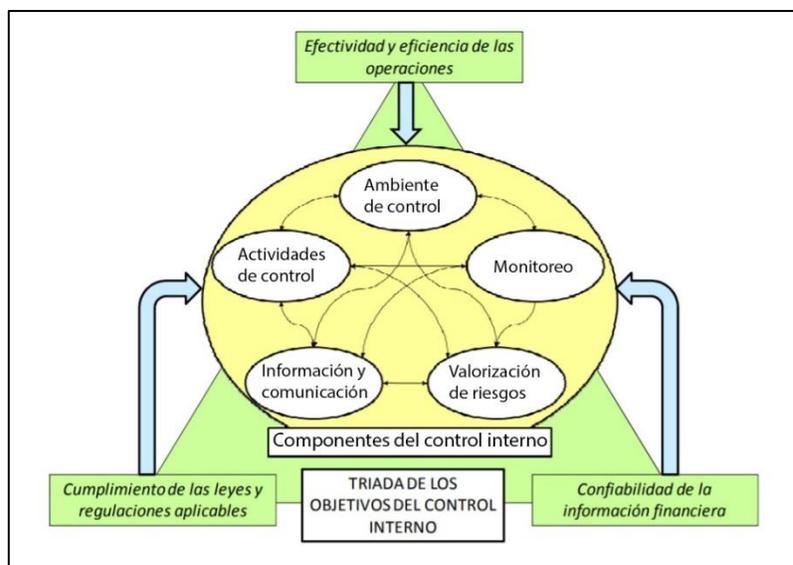


Figura 3. Relación entre los objetivos y los componentes del control interno_ Fuente: Cooper&Librand. (1992)

En la Figura 3 se puede apreciar como el cumplimiento de cada objetivo depende del conjunto de componentes del control interno. Además, se puede apreciar la manera como todos sus componentes están interrelacionados y dependen unos de otros.

Para lograr el buen funcionamiento de control interno, hay ciertas pautas que se pueden seguir. La primera sería, establecer líneas claras de responsabilidad. Las empresas deben asignar responsabilidades a cada individuo o área. Se deben realizar descripciones claras de cada proceso (manual de funciones y de operaciones por procesos), además cada novedad debe ser registrada para evitar posibles problemas en el futuro. Cada tipo de operación deben contar con procedimientos de rutina a seguir con el fin de dirigir las actividades de la empresa como estaba previsto, de acuerdo con las políticas de la empresa. Cada transacción debe ser autorizada, aprobada, ejecutada y registrada. La medida más importante a tomar es probablemente la subdivisión de funciones. Al asegurarse de que la misma persona no maneja una transacción por completo de principio a fin, cada proceso se dividirá entre los empleados, así los datos podrán ser más fiables y tendrá un menor número de errores.

4.3.2. El Modelo Criteria Of Control Commitment - COCO

A raíz de una revisión que hizo el Comité de Criterios de Control de Canadá al modelo COSO, se generó un nuevo modelo denominado COCO. Este modelo suministra un marco de referencia a través de 4 etapas y 20 criterios generales, de fácil uso para todo el personal en una organización durante el diseño, el desarrollo y la evaluación del control, ya que incluye elementos que apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización, conformando un ciclo de acciones lógicas para ejecutar y así asegurar el cumplimiento. En los objetivos organizacionales involucra los conceptos de servicio al cliente, salvaguardia y uso eficiente de los recursos, obtención de beneficios, cumplimiento de obligaciones sociales y seguridad de que los riesgos se identifican y administran.

Estos criterios están agrupados en los siguientes elementos:

- Propósito: debe ser comunicado, identificar los riesgos, establecer políticas, planes y metas relacionadas entre sí.
- Compromiso: debe establecer y comunicar valores éticos, políticas y prácticas de desarrollo humano, autoridades y responsabilidades definidas de tal forma que permitan el flujo de la información.
- Aptitud: el personal debe tener conocimiento, herramientas y habilidades para utilizar las herramientas necesarias en el ejercicio de sus actividades; se deben informar y comunicar contenidos suficientes y relevantes para el logro de los objetivos.
- Evaluación y aprendizaje: se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente la reevaluación de los objetivos, evaluar periódicamente el sistema de control interno y evaluar los resultados.

4.3.3. El Modelo CADBURY

En 1991 se creó un comité en el Reino Unido compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Valores de Londres y representantes de la profesión contable. Este modelo se enfoca en procesos de tipo financiero y de control a sociedades. Sus temas relevantes son la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones del accionista y la regulación de las autoridades de la profesión contable. El objetivo base de su informe es contar con una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y de la contabilidad”.

Este modelo adopta, por tanto, una interpretación más amplia del control con objetivos orientados a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y los reportes financieros, y el cumplimiento de leyes y reglamentos. Los elementos clave de este modelo son, en esencia, similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes, y un mayor énfasis respecto de los riesgos.

4.3.4. El Modelo Estándar de Control Interno

El Modelo Estándar de Control Interno - MECI, tiene como finalidad, facilitar el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno en las Organizaciones del Estado obligadas a cumplirlo. Esta estructura genera pautas para que estas controlen la estrategia, la gestión y la evaluación a su interior, de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales, facilitando la implementación y fortalecimiento del Control Interno. Así pues, el Sistema de Control Interno, se orienta a la configuración de estructuras de control de la planeación, de la gestión, de la evaluación y seguimiento para lograr que las entidades cumplan los objetivos institucionales propuestos y se contribuya con la consecución de los fines esenciales del Estado (DAFP, 2014).

A través del Decreto 943 de 21 mayo de 2014, se adoptó la actualización del Modelo Estándar de Control Interno – MECI. (DAFP, 2014)



Figura 26. Estructura del Modelo Estándar de control interno _ FUENTE: DAFP

El Modelo Estándar De Control Interno MECI- 2014 está fundamentado en los principios de:

- **Autocontrol:** Es la capacidad de cada funcionario, independiente de su nivel jerárquico, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y mejoras y pedir ayuda cuando lo considere necesario; de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz, en procura del cumplimiento de los objetivos de la entidad y de los fines esenciales del Estado. (DAFP, 2014)
- **Autorregulación:** Es la capacidad institucional para reglamentar con base en la Constitución y en las leyes los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

Mediante la autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del sistema de control interno. Además, favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés. (DAFP, 2014)

- **Autogestión:** Es la capacidad institucional de coordinar las acciones requeridas para dar cumplimiento al Mandato Constitucional y a las competencias y normas propias de la entidad. El Sistema de Control Interno se fundamenta en la autogestión pues ésta permite la autonomía organizacional necesaria para interpretar, coordinar y aplicar, de manera efectiva, eficiente y eficaz, la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución nacional y las leyes. De igual manera, permite la coherencia entre todos los elementos del Sistema de Control Interno. (DAFP, 2014)

Y su estructura está compuesta por Dos (2) módulos: (DAFP, 2014)

- Módulo de Control de Planeación y Gestión
- Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento

Seis (6) componentes: (DAFP, 2014)

- Talento Humano
- Direccionamiento Estratégico
- Administración del Riesgo
- Autoevaluación Institucional
- Auditoría Interna
- Planes de Mejoramiento

Trece (13) elementos: (DAFP, 2014)

- Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

- Desarrollo del Talento Humano
- Planes, Programas y Proyectos
- Modelo de Operación por Procesos
- Estructura Organizacional
- Indicadores de Gestión
- Políticas de Operación
- Políticas de Administración del Riesgo
- Identificación del Riesgo
- Análisis y Valoración del Riesgo
- Autoevaluación del Control y Gestión
- Auditoría Interna
- Plan de Mejoramiento

5. MARCO LEGAL

La Constitución define el control fiscal como una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado”. Art. 267 Constitución (1991)

La Ley 42 de 1993, en su artículo primero, comprende el conjunto de preceptos que regulan los principios, sistemas y procedimientos de control fiscal financiero; de los organismos que lo ejercen en los niveles nacional, departamental y municipal y de los procedimientos jurídicos aplicables. Así mismo el artículo segundo menciona que son sujetos de control fiscal los órganos que integran las ramas legislativa y judicial, los órganos autónomos e independientes como los de control y electorales, los organismos que hacen parte de la estructura de la administración nacional y demás entidades nacionales, los organismos creados por la Constitución Nacional y la ley que tienen régimen especial, las sociedades de economía mixta, las empresas industriales y comerciales del Estado, los particulares que manejen fondos o bienes del Estado, las personas jurídicas y cualquier otro tipo de organización o sociedad, que maneje recursos del Estado en lo relacionado con estos y el Banco de la República. La Contraloría General de Medellín ejerce la función en FONVALMED.

Al Presidente de la República, con sujeción a lo dispuesto en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, le corresponde fijar las políticas en materia de Control Interno con apoyo y coordinación

del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en las entidades de Orden Nacional y Territorial, Órgano Consultivo que ha recomendado establecer y adoptar un Modelo Estándar para las entidades del Estado que permita desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno establecido en las leyes antes citadas.

Ley 489 de 1998, “por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización”.

Conforme al artículo 5° de la Ley 87 de 1993. Ley que durante casi doce (12) años se quedó en los aspectos básicos generales de lo que es el Sistema de Control Interno, es decir el *qué se debe hacer*. El Gobierno Nacional considero necesario reglamentarla con una norma que desarrollara de manera precisa *el cómo* se debería implementar dicho Sistema; es entonces cuando el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, como instancia rectora en la materia, expide el Decreto Reglamentario No. 1599 del 20 de Mayo de 2005 “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005”, el cual se encuentra vigente a la fecha.

El mencionado Decreto, además de definir algunos aspectos de importancia, integra el Anexo Técnico MECI 1000:2005, con el cual se define la Estructura del Sistema de Control Interno con base en el Modelo Estándar de Control Interno para Entidades del Estado Colombiano – MECI 1000;2005, como se ilustra en la Gráfica No. 1. Estructura del MECI 1000:2005, a continuación: Art. 209 de la Constitución Política. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia,

economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La Administración Pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Decreto 2145 de 1999, “por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones”.

Decreto 1537 de 2001, “por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado”.

Comunicado del 20 de octubre de 2008, “se establecen los productos mínimos para evaluar la implementación del MECI”.

Decreto 2913 de 2007, “establece que el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad son complementarios por cuanto tienen como propósito común el fortalecimiento institucional, la modernización de las instituciones públicas, el mejoramiento continuo, la prestación de servicios con calidad, la responsabilidad de la alta dirección y los funcionarios en el logro de los objetivos; por lo tanto, su implementación debe ser un proceso armónico y complementario”.

Decreto 104 del 22 de enero de 2007, “Por el cual se crea el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín – FONVALMED”

Decreto 943 de 2014. “Por medio del cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. MECI - 2014 y deroga en todas sus partes el Decreto 1599 de 2005”.

Decreto 883 de junio 3 de 2015 de la Alcaldía de Medellín, “Por medio del cual se adecua la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones”.

Decreto 1700 de octubre 23 de 2015 de la alcaldía de Medellín, “Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín”

Resolución 357 de 2008. “Por medio de la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación”.

Acuerdo Municipal 046/2006, “Por el cual se dictan normas en materia del Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín y en su artículo 486 en materia de Contribución de Valorización”

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque

Este ejercicio es un plan de mejora de carácter cualitativo y cuantitativo presentando algunas características del enfoque cuantitativo que mide fenómenos, hace uso de la estadística, prueba hipótesis, hace análisis de causa-efecto; su proceso es deductivo, probatorio, analiza la realidad objetiva; sus bondades son la generalización de resultados, el control sobre fenómenos, la precisión, la réplica y la predicción. Por su parte, entre las características del enfoque cualitativo tenemos la exploración de los fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos; su proceso es inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas, no tiene secuencia lineal; sus bondades son la profundidad de significados, la amplitud, la riqueza interpretativa y la contextualización del fenómeno. (Sampieri E. , 2010)

El enfoque cuantitativo en este proyecto de investigación se materializa durante la recolección de datos a través de una entrevista semi-estructurada que se lleva a cabo en la Dirección de la entidad para identificar las herramientas y recursos que se requieren para la establecer un adecuado modelo de control, posteriormente se desarrolla el respectivo análisis estadístico de los datos obtenidos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Por su parte el enfoque cualitativo se hace evidente con el proceso de interpretación y descripción que se desarrolla de la iniciativa que tiene el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín con el proyecto de identificar una estructura que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el sistema de control Interno.

6.2. Modalidad

Este ejercicio de plan de mejora posee un enfoque descriptivo que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; este enfoque es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Sampieri E. , 2010) Guardando relación con lo desarrollado en este proyecto empresarial de desarrollo, podemos identificar que se trabaja para diagnosticar y describir las falencias en el desarrollo de las actividades por la falta de control acumulado en FONVALMED desde el año 2007, Además, se busca un modelo de control que proporcione la estructura básica para evaluar la estrategia y el desarrollo de las actividades diarias en la Entidad a través de parámetros de control y en procura del mejoramiento continuo.

6.3. Técnicas E Instrumentos De Recolección Y Análisis

6.3.1. Revisión documental

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental se dedica a reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de “documentos” producidos por la entidad para estudiar un fenómeno determinado. La revisión documental implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Para desarrollar este proyecto de investigación se desarrolla una revisión documental detallada, en documentos y presentaciones realizadas por FONVALMED, que agrupan todo el tema de control interno y riesgos presentados en el Quehacer institucional (Sampieri E. , 2010).

6.3.2. Entrevista semiestructurada

Es aquélla en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Savino, 1992)

En esta entrevista se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir; se hacen preguntas abiertas dando la oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. Generalmente en la entrevista semi-estructurada el entrevistador dispone de un “guión”, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, sin embargo el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir a la persona entrevistada aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación. (Pelaez, 2010).

En el desarrollo de este trabajo, se desarrolló una entrevista semi-estructurada, dirigida a los encargados del control de los procesos y actividades en la entidad, y a quien es el directo responsable de la toma de decisiones finales, esto con el fin de identificar problemas, acciones y medidas ejecutadas en la entidad.

6.3.3. Encuesta

La encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes; la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen

específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas. (Ávila, 2010).

Para el desarrollo del proyecto se realizó una encuesta a los funcionarios de FONVALMED en todos los niveles, personas encargadas desde lo operativo hasta lo estratégico, con el propósito de identificar que tan relacionados están con manuales de procesos y prevención de riesgos en la entidad.

6.3.4 Observación Directa

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005).

La observación directa consiste en ser testigo de los comportamientos sociales de individuos o grupos en los propios lugares de sus actividades; tiene por objeto la recolección y el registro de todos los componentes que se ofrecen a la percepción del observador.

6.3.5 Herramientas matemáticas

Gráfico circular seccionado

Las gráficas estadísticas nos permiten “familiarizarnos” con los datos que se han recopilado y resumido; se considera como una técnica inicial de análisis exploratorio de datos que produce una

representación visual. Las gráficas resultantes revelan un patrón de comportamiento de la variable en estudio. Los diagramas circulares son de especial utilidad para mostrar proporciones (porcentajes) relativas de una variable; por su parte el diagrama de barras es una forma gráfica de representar datos cualitativos que se han resumido en una distribución de frecuencias, ya sean relativas o porcentuales (Fernandez, 2008). Para la interpretación de la información obtenida en la encuesta aplicada a los funcionarios de FONVALMED, se hizo uso de gráficos de barras y gráficos circulares que facilitaron el análisis.

6.4 Consideraciones Éticas

Hay varias razones por las que es importante adherirse a las normas éticas en la investigación. Primero, las normas promueven los objetivos de la investigación, tales como el conocimiento, la verdad y la prevención del error.

Dado que la investigación a menudo implica una gran cooperación y coordinación entre muchas Personas diferentes en diferentes disciplinas e instituciones, las normas éticas promueven los valores que son esenciales para el trabajo colaborativo, como la confianza, la responsabilidad, el respeto mutuo y la justicia. Por ejemplo, muchas normas éticas en la investigación, tales como directrices para la autoría , las políticas de derechos de autor y de patentes , las políticas de intercambio de datos y las normas de confidencialidad en la revisión, están diseñadas para proteger los intereses de propiedad intelectual al tiempo que alientan la colaboración. La mayoría de los investigadores quieren recibir crédito por sus contribuciones y no quieren que sus ideas sean robadas.

7. HALLAZGOS Y PROPUESTA

El presente ejercicio se lleva a cabo en tres momentos a partir del despliegue de los objetivos específicos y de las técnicas de recolección de información y análisis mencionadas en el diseño metodológico. Así:

7.1.Momento I: Situación Actual Fonvalmed

Momento 1, es la etapa inicial en la construcción de este plan de mejora, el cual se fundamenta en la aplicación y desarrollo de la siguiente pregunta: ¿Qué datos necesito identificar para conocer el estado actual del control Interno en FONVALMED y dependiendo del estado y la madurez del control en la entidad, determinar cuál es el modelo de gestión del control interno que más se acomoda a sus necesidades?

A partir de la observación directa y de la revisión documental se encuentra que el Fondo cuenta con una estructura por procesos que se evidencia a partir de su organigrama y mapa de procesos:

7.1.1. Organigrama

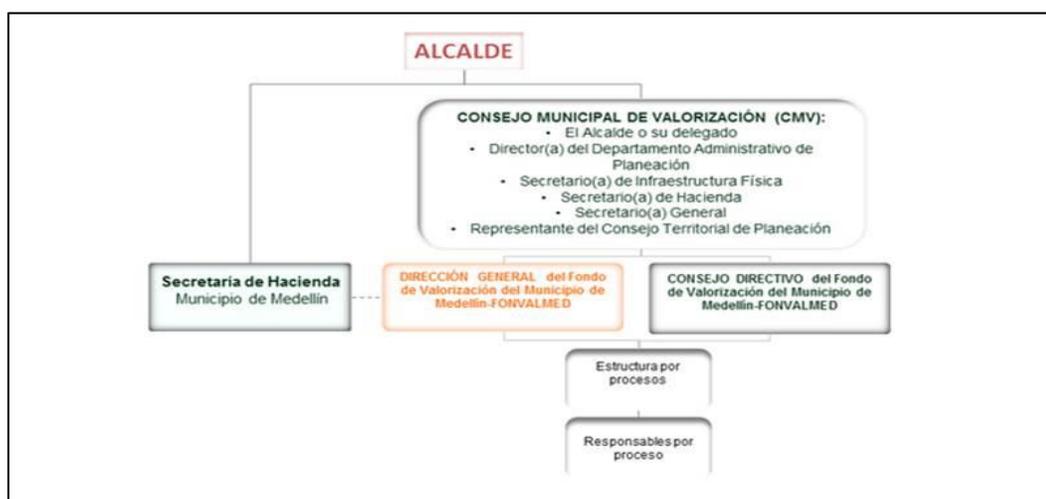


Figura 4. Organigrama Fonvalmed_ FUENTE: Archivo FONVALMED

7.1.2. Descripción de los procesos

Procesos Estratégicos: procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
Direccionamiento estratégico	Definir, elaborar y ejecutar las políticas, los objetivos y los procesos de la entidad realizando seguimiento de los planes para el funcionamiento y mejoramiento de la institución
Gestión de la información y la comunicación	Establecer el plan anual de comunicación y realizar las actividades necesarias para su ejecución.
Participación ciudadana	Promover escenarios de participación ciudadana, para potenciar la capacidad de incidencia de la comunidad en la gestión pública transparente.

Fuente: Elaboración propia con Datos de FONVALMED

Procesos misionales: Aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades.

PROCESOS MISIONALES	
Estructuración del proyecto	Analizar, definir y determinar si una obra o proyecto es susceptible de financiarse total o

	parcialmente con la contribución de valorización.
Facturación:	Liquidar la contribución de Valorización de cada contribuyente, emitir facturas y su respectiva distribución.
Distribución	Definir las obras que conforman el Proyecto de Valorización y asignar la contribución de Valorización que cada propietario o poseedor ha de pagar, de acuerdo con el beneficio obtenido o por obtener en sus inmuebles o predios.
Recaudo	Establecer los medios para recaudar la Contribución de Valorización.
Liquidación	Establecer los procedimientos a seguir cuando se haya terminado la construcción del proyecto u obra o se termine el plazo general de recaudo establecido en la resolución distribuidora.

Fuente: Elaboración propia con Datos de FONVALMED

Procesos de apoyo: procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

PROCESOS APOYO	
Adquisición de bienes y servicios:	Realizar la adquisición, distribución,

	almacenamiento, custodia, conservación y control de los bienes e insumos para el correcto funcionamiento de la entidad.
Gestión financiera	Administrar y verificar eficientemente los recursos financieros de FONVALMED generando información confiable y oportuna que apoye eficazmente la toma de decisiones y contribuya al cumplimiento de la misión institucional.
Servicio al cliente	Atender oportunamente las inquietudes de los contribuyentes para mantener unas adecuadas relaciones que contribuyan al cumplimiento de la misión de la entidad.
Gestión jurídica	Orientar, apoyar y asesorar jurídicamente a FONVALMED en las actuaciones y procedimientos administrativos, consultas jurídicas de las partes interesadas y representarla en las acciones que ante la Ley se adelanten en su contra y las que la entidad adelante como demandante.
Gestión de tecnología de la información	Desarrollar, implementar, mantener y gestionar la plataforma tecnológica existente en FONVALMED y asesorar la adquisición e

	implementación de nuevas tecnologías que brinden soluciones eficaces a las necesidades de los procesos.
Gestión documental	Administrar el sistema de Gestión Documental de FONVALMED con el fin de garantizar de manera eficaz la custodia y preservación de la documentación permitiendo la disposición para su consulta.
Gestión de talento humano	Contribuir con el desarrollo del Talento Humano de FONVALMED, realizando de manera efectiva los procedimientos que permitan el mejoramiento integral del desempeño laboral a través del diseño de estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.
Gestión técnica	Gestionar, contratar, verificar, evaluar y ajustar los estudios, diseños, presupuestos y aspectos ambientales que intervienen en las obras decretadas para ser desarrolladas a través de la contribución de valorización, teniendo en cuenta las normas aplicables.
Administración de mantenimiento de bienes muebles	Administrar, controlar y custodiar los bienes del fondo de Valorización del Municipio de

	Medellín, desde su adquisición hasta su retiro definitivo, mediante la identificación, clasificación, valoración, registro y protección, para que estos cumplan el objetivo de apoyo a los demás procesos organizacionales.
--	---

Fuente: Elaboración propia con Datos de FONVALMED

Así mismo, FONVALMED cuenta con un mapa de procesos que evidencia cuáles son las tareas, los roles y la relación entre áreas de la organización.

7.1.3. Mapa de procesos

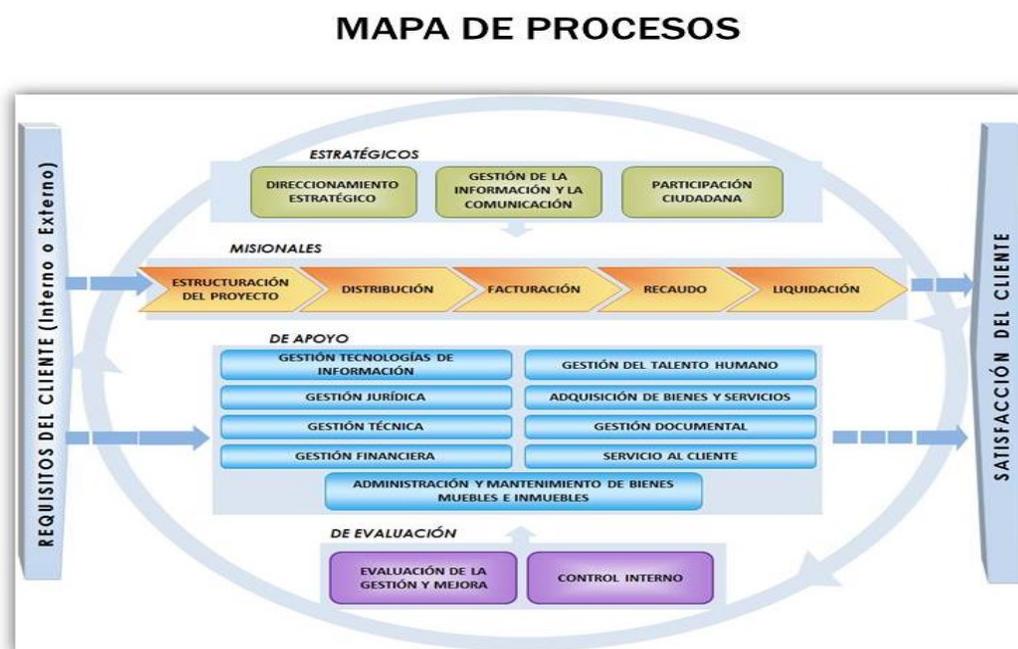


Figura 5. Mapa de procesos de Fonvalmed_ FUENTE: Archivo FONVALMED

Dentro del mapa anterior se evidencia que uno de los procesos fundamentales en la estructura organizacional de FONVALMED es la Evaluación. Por lo cual se consideró que era necesario dentro de la revisión documental, consultar la descripción del cargo de Control Interno, la cual

nos permite crearnos una imagen de cómo y por quien es llevado a cabo el proceso de Evaluación en la entidad.

7.1.4. Descripción del Cargo de Control Interno en FONVALMED

Tabla 1. Características del Cargo de control interno en Fonvalmed_ Fuente: FONVALMED

Nivel:	Asesor
Denominación del Empleo:	Jefe Control Interno
No. de cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	Director
PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Coordinar el cumplimiento del Sistema de Control Interno de FONVALMED y Brindar asesoría a los funcionarios en el fomento de la cultura del autocontrol en todas las actividades que requiere el proceso administrativo para el cumplimiento de los planes y programas adoptados por la Dirección.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno. 2. Formular políticas, normas, sistemas, métodos y procedimientos necesarios para garantizar el desarrollo permanente del Control Interno en la entidad, que garanticen la evaluación y control de la gestión de la administración municipal. 3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del 	

control disciplinario Interno ejerzan adecuada y eficazmente esta función conforme a la Ley.

4. Asesoría a los directivos y jefes de las unidades ejecutoras en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados y prevenir que se cometan errores en la ejecución de los procesos.
5. Verificar que los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
6. Cumplir la función de Oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos (P.Q. R.), conforme a lo en la Ley para lo cual deberá tramitar las quejas y reclamos que presenten los ciudadanos, organizaciones comunitarias y los comités de veedurías, sobre el desempeño y ejecución de los planes, programas y proyectos, e iniciar las investigaciones preliminares del caso y si hay mérito, dar traslado a las autoridades competentes.
7. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura del control, el autocontrol y el trabajo en equipo, que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad y al cumplimiento de la misión institucional.
8. Apoyar los planes y programas de desarrollo administrativo y modernización institucional que adelante la entidad, en procura del mejoramiento continuo en la prestación de los servicios.
9. Mantener permanentemente informado al Director de la organización acerca del estado de desarrollo del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas, de las fallas en su cumplimiento y

proponer correctivos y acciones para mejorarlo.

10. Verificar el cumplimiento de las leyes, normas, procesos, procedimientos, políticas, objetivos, planes, proyectos, programas y metas de la organización y recomendar los ajustes que sean necesarios dentro del esquema de proceso administrativo siguiente: PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.
11. Hacer cumplir lo ordenado en el manual de Control Interno aplicable a todas las dependencias de la entidad.
12. Evaluar con eficacia y responsabilidad los procesos de Evaluación del Control Interno y Auditoría Integral a la Entidad
13. Solicitar los pedidos de útiles, papelería y equipos técnicos que sean necesarios para cumplir con las funciones, de asesoría y coordinación del Sistema de Control Interno de la entidad.
14. Dar el uso adecuado a los recursos, bienes y equipos asignados por la entidad para el cumplimiento de las funciones y actividades que se realicen en la Coordinación del Sistema de Control Interno de FONVALMED
15. Fomentar en los funcionarios de FONVALMED la Cultura del autocontrol, como instrumentos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que presta en su misión institucional.

De otro lado, se aplica una encuesta para medir la percepción que los colaboradores del fondo tienen acerca del control interno en el mismo. Para ello se encuesta a un total de 48

personas de las 82 que conforman FONVALMED acerca de los componentes (5 preguntas por componente) del Modelo Estándar de control Interno-MECI 2014.

El formato con las preguntas se formuló a través de la plataforma de formularios de Google y se envió a cada uno de los contratistas al correo institucional, explicándoles la finalidad de la encuesta, aclarando que la información suministrada será utilizada bajo un manejo ético, asegurando la confidencialidad, transparencia y respeto, por lo cual es anónima.

7.1.5. Componente de Talento Humano

Tiene como propósito establecer los elementos que le permiten a la entidad crear una conciencia de control y un adecuado control a los lineamientos y actividades tendientes al desarrollo del talento humano.



Figura 6. Grafica respuesta pregunta No. 1 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

FONVALMED no cuenta con planta de cargos. A excepción del Director General, todo el equipo de trabajo está conformado por personas contratadas mediante la modalidad de prestación de servicios.

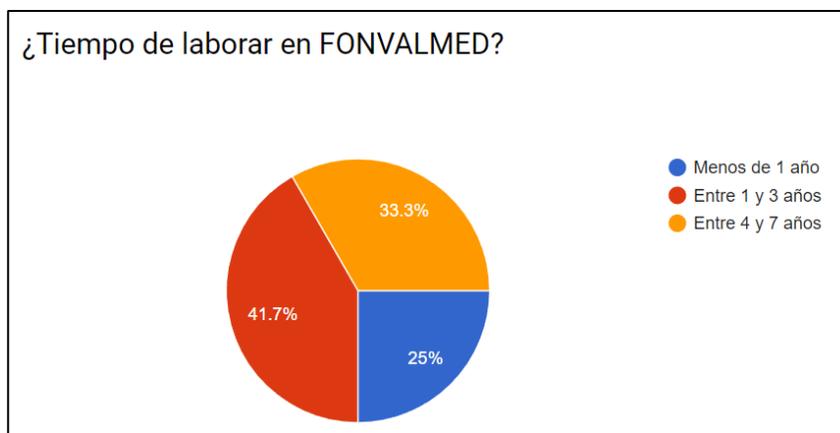


Figura 7. Gráfica respuesta pregunta No. 2 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el tiempo que lleva operando la entidad y que hasta la fecha la contratación en FONVALMED se ha venido realizando mediante contratos de prestación de servicios, con los datos arrojados en esta respuesta se evidencia que a pesar de esto la rotación de personal es baja, ya que un 33.3% del personal lleva laborando para la entidad entre 4 y 7 años, el 41.7% entre 1 y 3 años y un 25% menos de un año, este último porcentaje soportado en el crecimiento y necesidades de contratación de la entidad para el presente año.

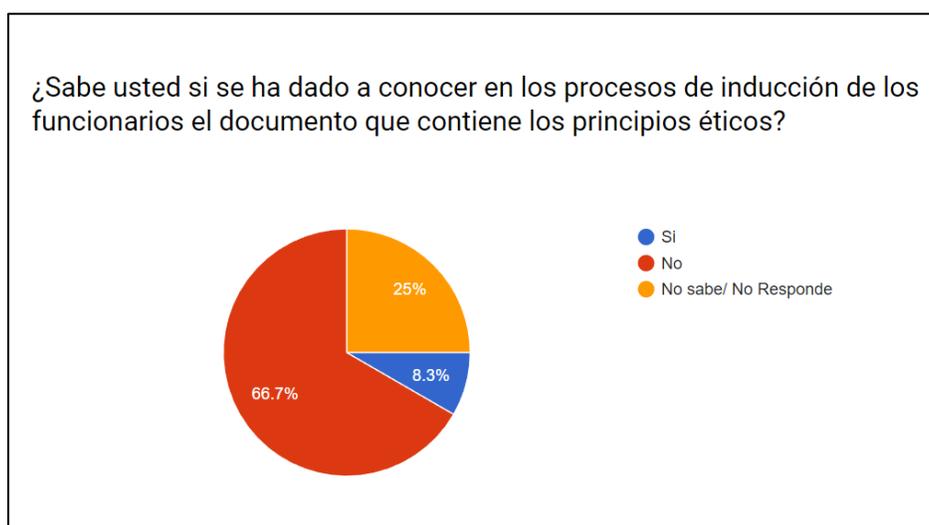


Figura 8. Gráfica respuesta pregunta No. 3 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Es claro el desconocimiento de los contratistas de la entidad sobre la existencia de un manual de ética interno, ya que se aprecia que un 66.7% niega la existencia de un documento con principios éticos, mientras que un 25% de los encuestados no responde a la pregunta. Cabe señalar que a través del Código de Ética se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización y En FONVALMED el código mencionado se encuentra en etapa de elaboración.

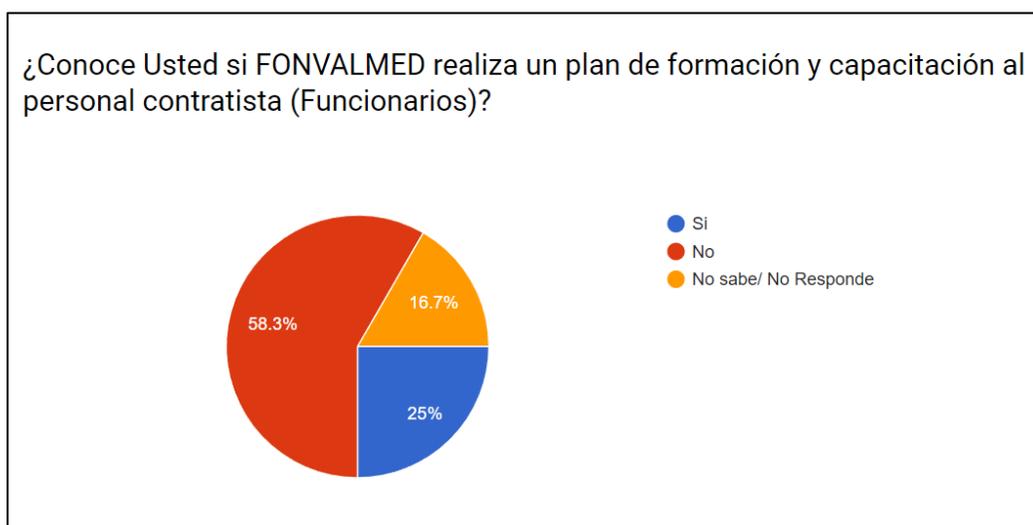


Figura 9. Grafica respuesta pregunta No. 4 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta predominan con un 58.3% las personas que no conocen algún plan de formación y capacitación al personal contratista de FONVALMED, y un 25% afirma que si lo conoce, el plan de capacitación al cual hace referencia este último porcentaje se realiza a la par que se trabaja, no se hace previo al inicio laboral y más que una capacitación claramente definido lo que se hace es un voz a voz entre los colaboradores que pertenecen al proceso y entre ellos mismos comparte la información de cómo es la dinámica del cargo.

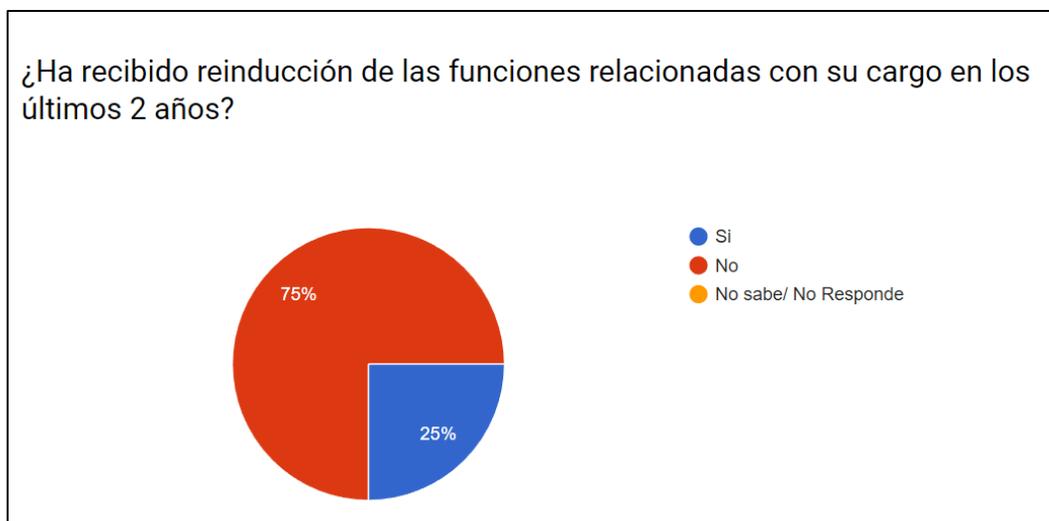


Figura 10. Grafica respuesta pregunta No. 5 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

El 75% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, afirman que la entidad nunca ofrece reinducción de las funciones de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

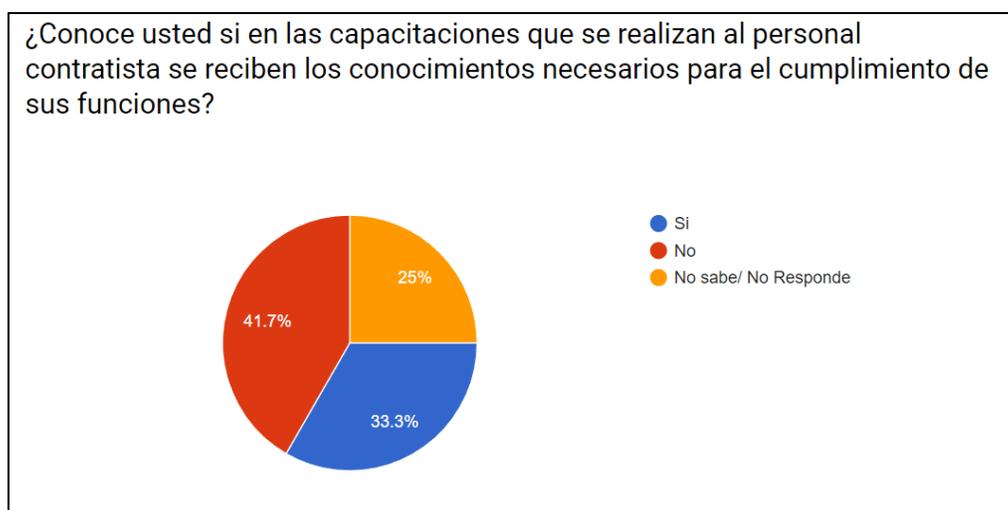


Figura 11. Grafica respuesta pregunta No. 6 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

El 41.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, dice no haber recibido los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones de su cargo, otro 25 % de los participantes en la encuesta no responde a la pregunta. Lo cual puede considerarse como algo grave ya que se da a entender que no se tiene un plan estructurado de formación al personal

contratistas lo cual puede disminuir la eficiencia y eficacia del trabajo. Al no haber una buena capacitación se requiere cada vez mayor supervisión de cada una de las tareas.



Figura 12. Gráfica respuesta pregunta No. 7 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

El 75% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, afirman que la entidad no aplica mecanismos de evaluación de desempeño, lo cual dificulta la supervisión al no existir un sistema que mida las acciones y se hace difícil orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos.

La entidad no tiene definido ningún formato para evaluar desempeño, Cabe aclarar que el Director realiza seguimiento a las actividades realizadas, por medio del informe mensual de actividades al que está obligado a presentar todos y cada uno de los contratistas para evidenciar su trabajo y cobrar sus honorarios.

La satisfacción con la forma en la que el jefe evalúa el trabajo de los contratistas no podrá ser subjetiva, pues la única evidencia del mismo es el informe mensual de actividades

7.1.6. Componente de Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos institucionales

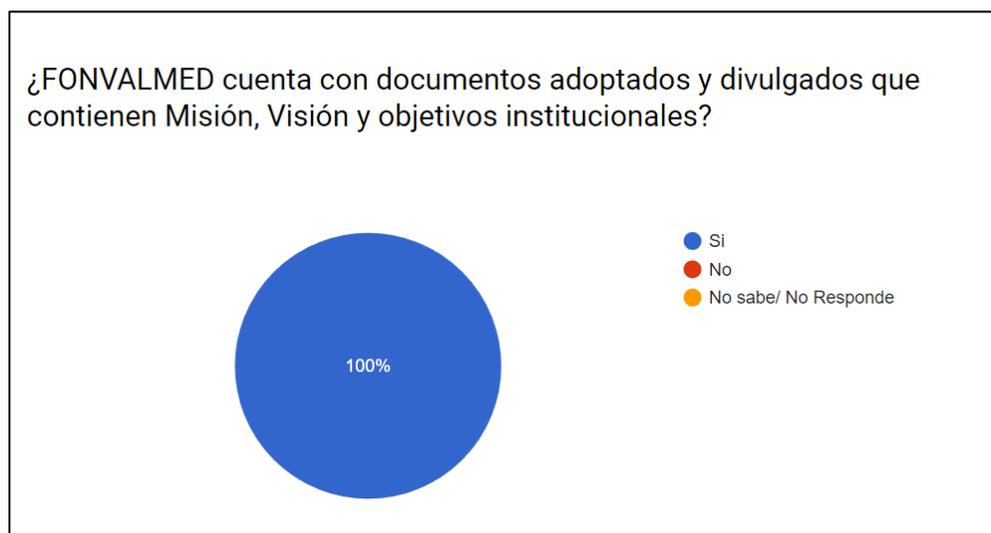


Figura 13. Gráfica respuesta pregunta No. 8 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Acerca de la misión, visión y objetivos de la entidad predomina el conocimiento del 100% de los Contratistas de dichos documentos. Partiendo de la distribución porcentual de la respuesta es importante resaltar que se tienen definidos los mecanismos de comunicación interna que permiten llevar a cabo un proceso de apropiación y socialización de los documentos en mención.

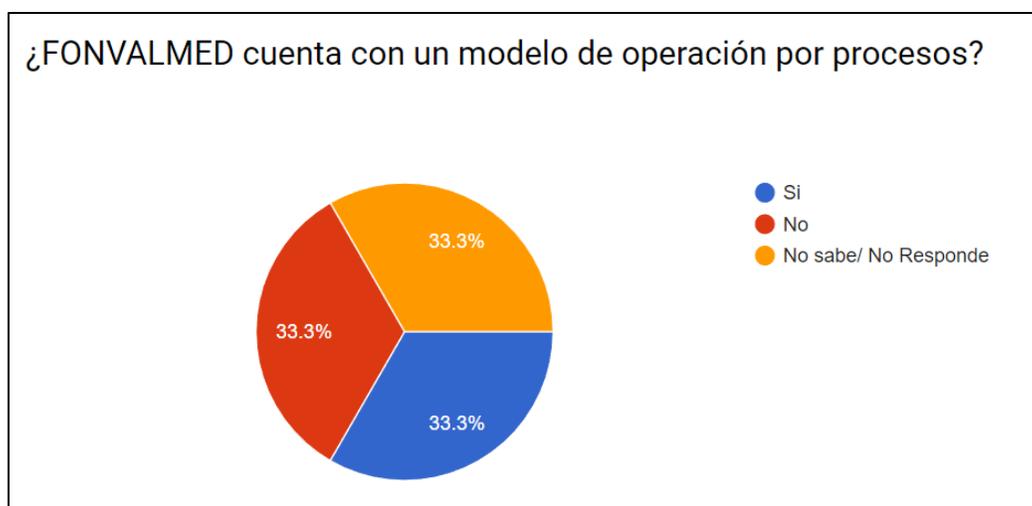


Figura 14. Gráfica respuesta pregunta No. 9 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Esta respuesta es algo inusual y demuestra que dentro de la entidad no se tiene clara la existencia de un manual de operación por procesos, El 33.3% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, coinciden en que si se cuenta con un modelo de operación por procesos. La misma cantidad de encuestados se atreven a negar la existencia del mismo y una cantidad igual no sabe o no responde la pregunta.



Figura 15. Gráfica respuesta pregunta No. 10 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

El 50% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED afirma que se han realizado revisiones y ajustes a los procesos, respuesta acorde a las políticas del Director actual. Ya que desde su llegada a mediados del año 2016, se enfocó en generar una cultura de autocontrol y seguimiento a los procesos realizados en la entidad. Es por eso que se creó dentro de la estructura organizacional un área enfocada al Control Interno

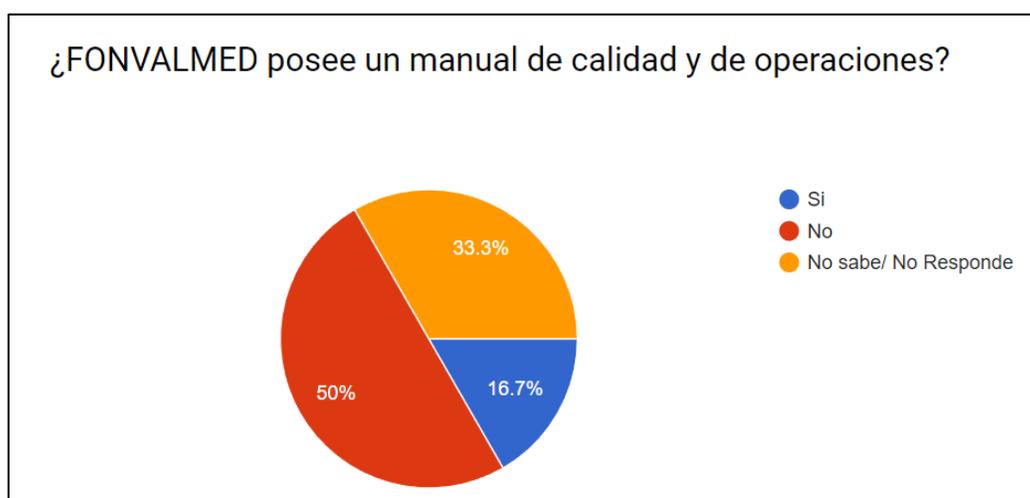


Figura 16. Grafica respuesta pregunta No. 11 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

El 50% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, afirman que la entidad no posee manual de calidad y de operaciones, el cual debe estar diseñado para asegurar la calidad de los productos y servicios, el cumplimiento de los estándares requeridos por la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2009 y la Norma Técnica Internacional ISO 9001:2008, el manual de calidad y de operaciones constituye en una guía y se encuentra a disposición de todos los clientes internos y externos interesados en el Sistema de Gestión de Calidad, para el buen entendimiento de la estructura, composición y compromiso de la entidad y el fácil acceso a la información institucional. Dicho documento se encuentra en etapa de elaboración en la entidad.

7.1.7. Componente de Administración del Riesgo

Le permite a cada responsable del proceso, programas y/o proyectos y sus funcionarios medir la efectividad de sus controles y los resultados de la gestión.

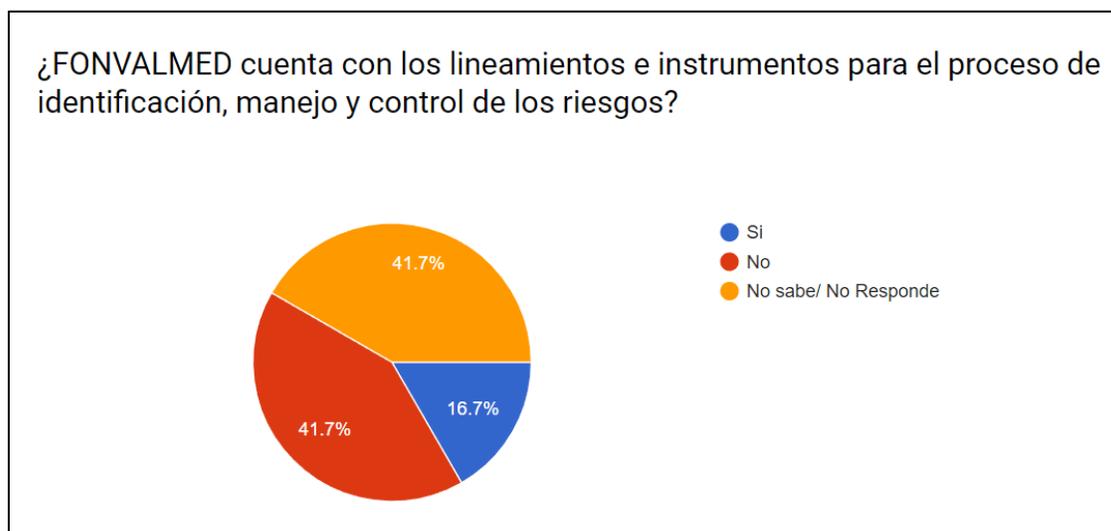


Figura 17. Grafica respuesta pregunta No. 12 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Un 41.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, afirman que la entidad no cuenta con lineamientos e instrumentos para la identificación, manejo y control de riesgos. La misma cantidad de encuestados no sabe o no responde la pregunta, lo cual demuestra que el área de control interno presenta falencias en su proceso de gestión de riesgos y se debe trabajar conjuntamente con los jefes de área y cada uno de los dueños de los procesos para lograr una detección temprana de los riesgos y un correcto tratamiento de los mismos.

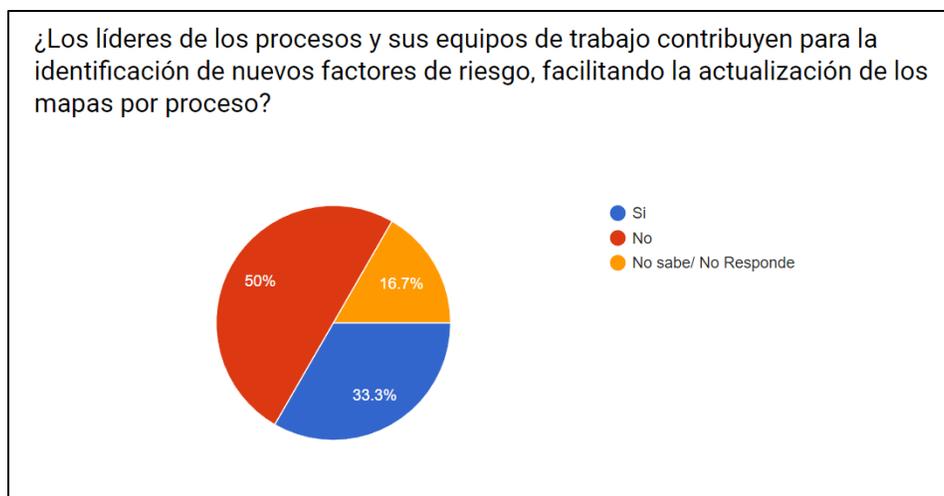


Figura 18. Grafica respuesta pregunta No. 13 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Predominando con un 50% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, estas coinciden en que los jefes de área no contribuyen a la identificación de nuevos factores de riesgo, otro 33.3% de los encuestados si consideran que los jefes de área están comprometidos con la identificación de nuevos riesgos. Esta respuesta es muy relativa ya que se debe analizar el papel que juega el área de control interno y como está manejando la política del Autocontrol en la entidad.

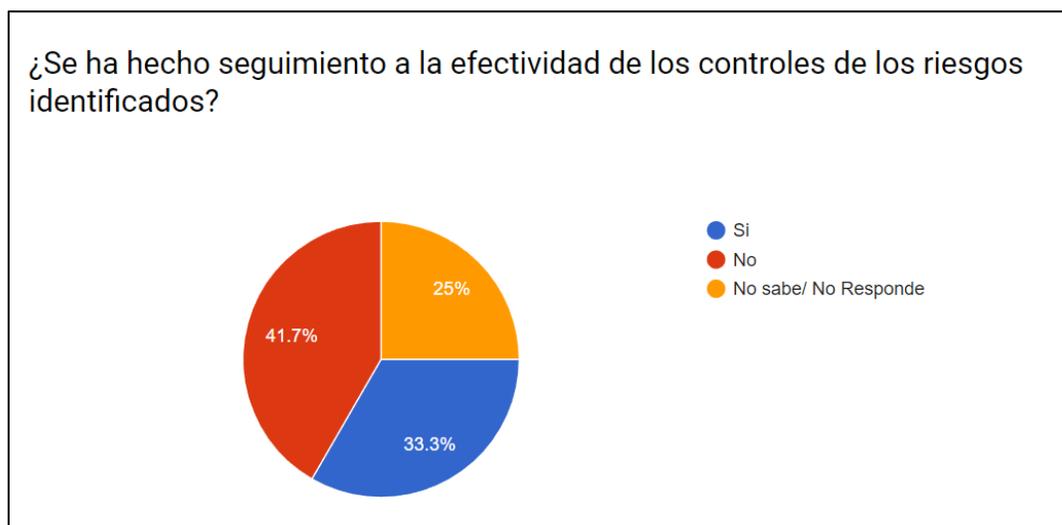


Figura 19. Grafica respuesta pregunta No. 14 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Un 41.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, coinciden en que no se hace seguimiento a la efectividad de los controles de los riesgos identificados. Seguido por un 33.3% que afirma que el seguimiento si se realiza.

En este punto cabe resaltar que el monitoreo y la revisión de los controles debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgos se están llevando a cabo y evalúa la eficacia de su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan influir en la aplicación de acciones preventivas.

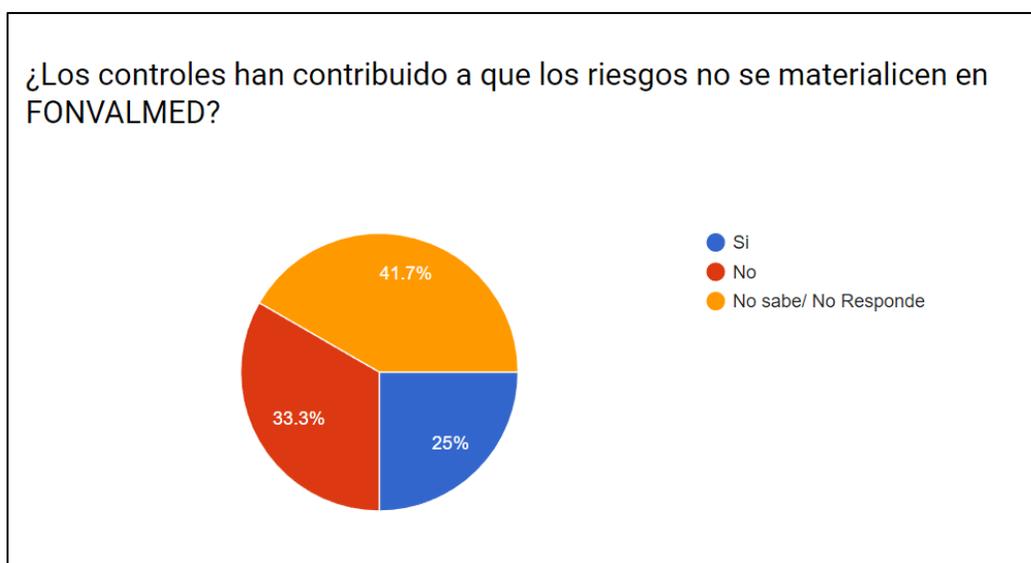


Figura 20. Grafica respuesta pregunta No. 15 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Predominando con un 41.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, no responden a la pregunta acerca si los controles han contribuido a que los riesgos no se materialicen en la entidad, seguida por un 33.3% de encuestados que no consideran que dichos controles sirvan para evitar que se materialicen los riesgos, esto demuestra que el área de control

interno debe enfocar su gestión en fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente a los procesos realizados por cada colaborador.

7.1.8. Información y comunicación

Es un eje transversal y guarda relación con el aprovechamiento de los canales de comunicación. Tiene una dimensión estratégica fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas.

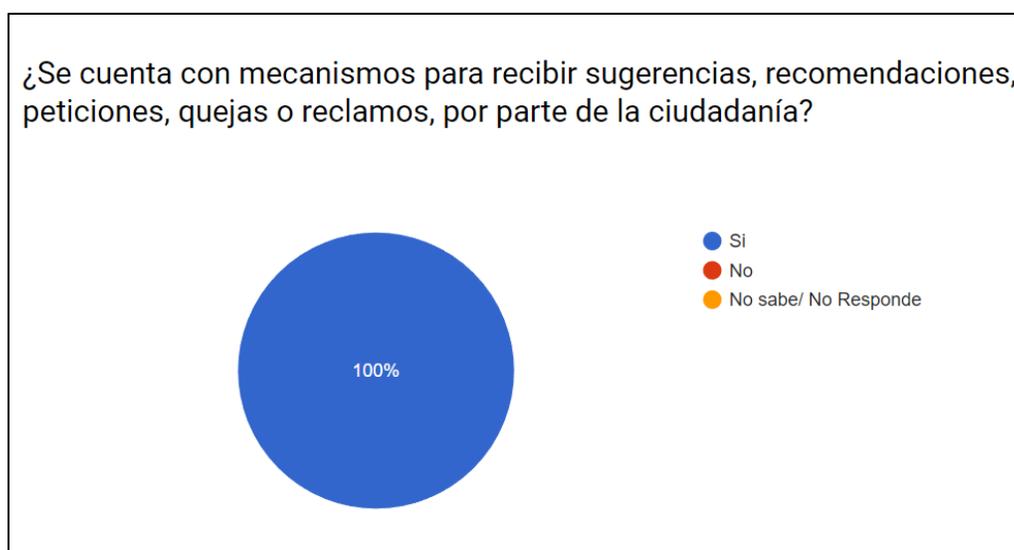


Figura 21. Grafica respuesta pregunta No. 16 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Un 100% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, coinciden en que la entidad cuenta con mecanismos para recibir sugerencias, recomendaciones, peticiones, quejas o reclamos. Una de las apuestas del director general de la entidad es presentar una imagen confiable y cercana a la comunidad, es por esto que ha puesto en marcha un plan de comunicaciones que está enfocado en brindar respuestas ágiles y oportunas, que conlleven al mejoramiento continuo de la Entidad y con ella, afianzar la confianza del ciudadano en la entidad.

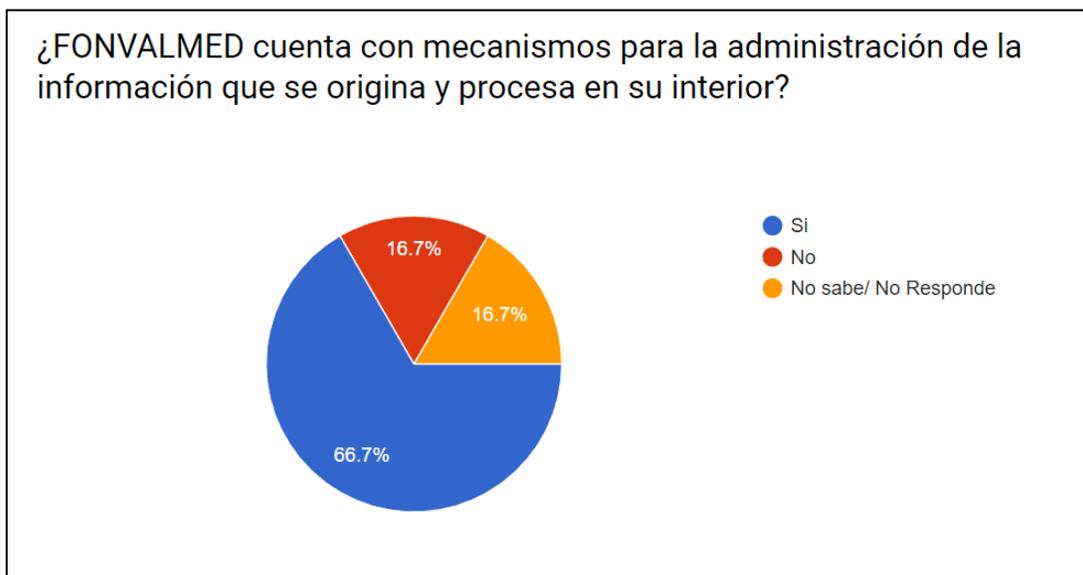


Figura 22. Gráfica respuesta pregunta No. 17 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Un 66.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, consideran que la entidad cuenta con mecanismos para la administración de la información, entre los cuales se encuentran programas como SAFIX, CRM, PROCESS ONLINE, entre otros. Los cuales son contratados con otras empresas y creados a la medida para la entidad.

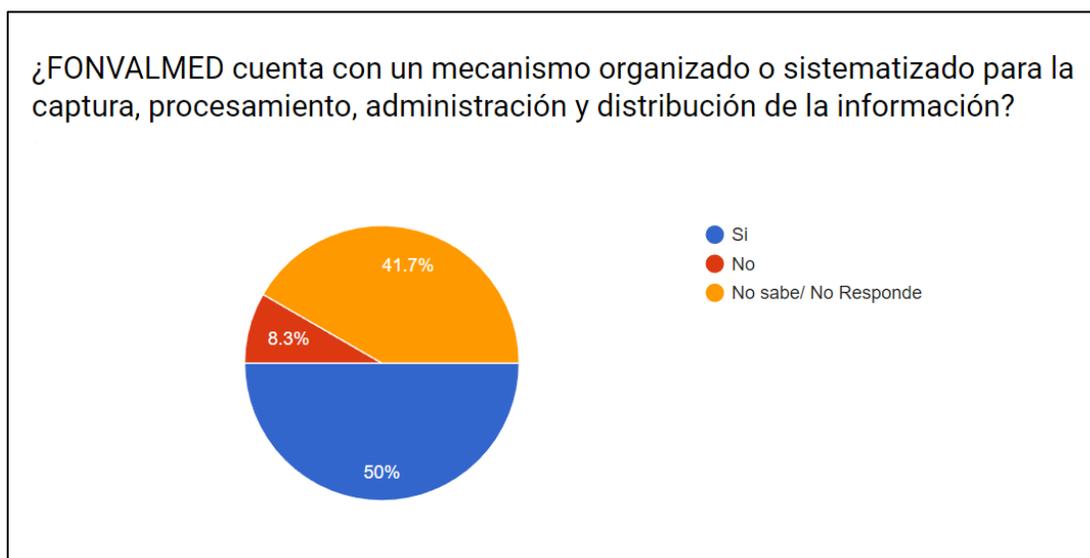


Figura 23. Grafica respuesta pregunta No. 18 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Ligada a la pregunta anterior, El 50% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, están de acuerdo con que la entidad cuenta con un mecanismo organizado o sistematizado para el manejo de la información, otro 41,7% no responde la pregunta. Internamente la entidad tiene estructurado un esquema para el manejo de la información. Donde se tiene elementos que interactúan entre sí, como lo son: los equipos de cómputo, el recurso humano, los datos o información, el hardware, las tecnologías de la información y los procedimientos o políticas de operación.

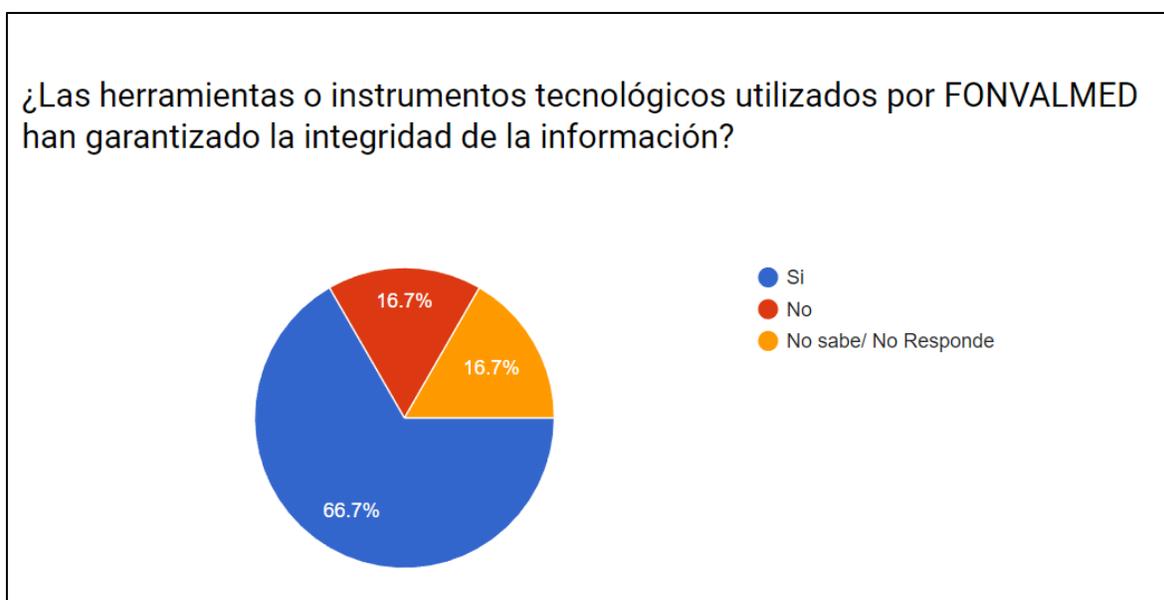


Figura 24. Grafica respuesta pregunta No. 19 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Un 66.7% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, afirman que los instrumentos tecnológicos utilizados por la entidad han garantizado la integridad de la información. Esto permite evidenciar que FONVALMED desde el inicio de sus actividades ha entendido la importancia que tiene la información que se maneja en su interior, y es por eso que ha buscado herramientas que le permitan salvaguardar dicha información. En general

FONVALMED está enfocando en el correcto manejo de la información como una manera de demostrar a la comunidad que se hacen las cosas con transparencia.

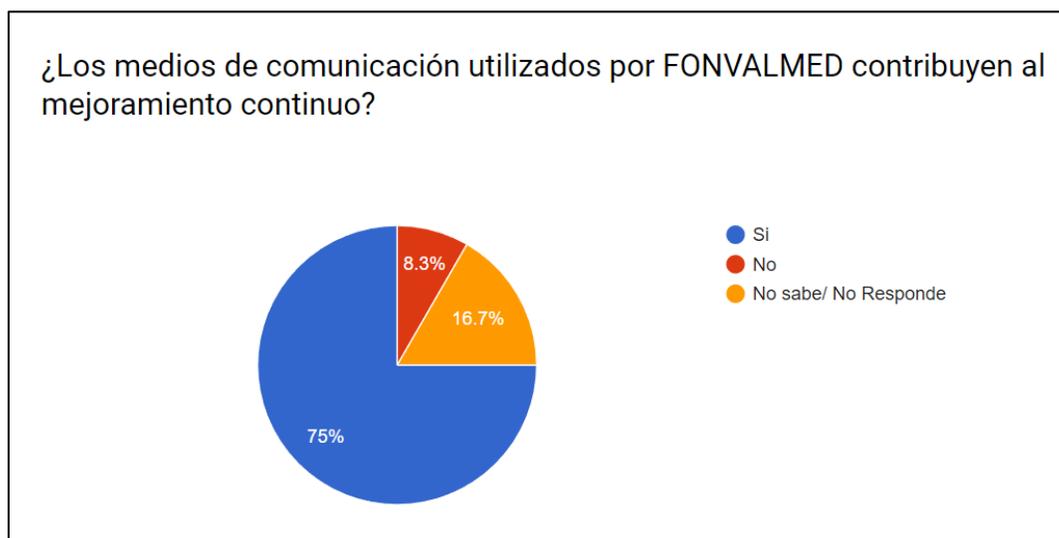


Figura 25. Grafica respuesta pregunta No. 20 de la Encuesta_ Fuente: Elaboración propia

Predominando con un 75% de las personas encuestadas que laboran para FONVALMED, responden de manera positiva y consideran que los medios de comunicación utilizados por la entidad contribuyen al mejoramiento continuo, seguida por un 16.7% que no responden dicha pregunta. Actualmente la entidad hace un adecuado manejo a los canales de comunicación, sea los utilizados de manera interna (se hace uso de canales formales e informales), o los utilizados para el contacto con la comunidad como página web, correos postales o físicos, redes sociales, entre otros.

Luego de la encuesta realizada a los colaboradores se efectúa una entrevista al Asesor de control Interno de FONVALMED, con el fin de conocer cuál es el Rol que juega dentro de la entidad en cuanto al proceso de evaluación y control.

Entrevista con el asesor de Control Interno en FONVALMED

Profesional Control Interno FONVALMED

¿Cuáles son los roles fundamentales de los jefes de control interno en las entidades del sector público?

Ser un asesor o acompañante de la organización en el tema de riesgos y controles de los diferentes procesos: Ser el que acompaña, orienta, guía a la entidad en el tema de riesgos y controles, con cada dueño del proceso. Se tiene que evaluar con base en un mapa de procesos el cual se está elaborando en FONVALMED, los diferentes riesgos y controles para medir la efectividad del control. La efectividad del control es verificar que el control exista y este asociado a un riesgo, que el control este documentado, socializado y aplicado.

Ser auditor, lo relacionado con el aseguramiento de las actividades: una auditoria se planea, se ejecuta y se informa. Se establecen acuerdos que sirvan como el punto de inicio de la próxima auditoria. Mirar los acuerdos establecidos como correctivos o planes de mejoramiento. La auditoría siempre debe realizarse basada en las necesidades del cliente, en este caso el Director de la entidad y basada en los riesgos de la entidad. El informe de la auditoria debe contener todas las situaciones encontradas, las causas que la originaron y los correctivos que debe establecer la entidad para que los procesos se estabilicen en el cumplimiento de sus objetivos.

Ser un auto facilitador del autocontrol, generar cultura de control en la entidad: el autocontrol es una cultura de adopción del control como mecanismo para lograr los objetivos, el jefe de control interno debe ser un orientador de la organización en el autocontrol. Se deben hacer capacitaciones, orientaciones, sensibilizaciones para que se adopte el control como una herramienta fundamental.

Ser un facilitador o interlocutor entre los entes externos de control y la entidad. (contraloría general, entre otros): se hacen las diferentes auditorias por parte de la contraloría a FONVALMED, esas auditorias se inician con la presentación ante el jefe de control interno y el Director de la entidad de lo que se va a evaluar, luego se realiza el contacto con los entes auditados en su caso los dueños de procesos, El jefe de control facilita la relación, facilita la documentación para que así la contraloría determine sus hallazgos, después de esos hallazgos viene un informe donde se identifican las deficiencias administrativas y las deficiencias fiscales, allí el jefe de control interno debe realizar un acompañamiento a los dueños de procesos para plantear un plan de mejoramiento.

¿Que busca la Dirección de FONVALMED con la formalización del área de control interno en la entidad?

La oficina de control interno se crea en la entidad con la intención de dar cumplimiento a las leyes, ya que La Constitución Política de 1991 en su Artículo 209 “La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”. Incorpora el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos y metas de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 “*Objetivos del sistema de control interno*” establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado, y la Ley 489 de 1998 “*por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional*” dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno. Además para el Director de FONVALMED es muy importante tener un ente auditor que regule y controle las operaciones dentro de la entidad, todo esto buscando un mejoramiento institucional.

¿Cuáles son las fases para la implementación del Modelo Estándar de control interno?

Para la implementación del MECI hay un manual técnico que se puede descargar de la página de la función pública y este nos describe que hay algunas fases para la implementación.

Lo primero es una fase de conocimiento del Modelo Estándar de Control Interno

Sigue una fase de diagnóstico, es establecer el estado del arte que tienen las entidades frente a los estándares que tiene el MECI

Luego se tiene una fase de planeación, se realiza un plan de acción para la implementación.

Por último se da una fase de cierre en la implementación del MECI

Como resumen en esta primera etapa se realiza una descripción de los procesos en la entidad, posteriormente se describe el cargo de control Interno y por consiguiente se aplica una encuesta a los colaboradores, los cuales tienen un papel muy importante a la hora de desarrollar el primer objetivo de este proyecto de investigación, pues actúan como el insumo más importante para elaborar un concepto y el respectivo diagnóstico de una forma más dinámica y clara. Para finalizar el momento 1 se realiza la entrevista al asesor de Control Interno de la Entidad para conocer su punto de vista y saber hacia dónde está enfocada la atención de la evaluación y el control en FONVALMED.

Como conclusión del momento 1 se presenta una tabla de observaciones con la identificación de los procesos críticos en FONVALMED, los cuales con una correcta evaluación y control mejoraran en gran medida la gestión financiera y administrativa de la entidad. Al mismo tiempo que mejorara la imagen y la percepción que tiene la comunidad de la misma.

Tabla 2. Índice de observaciones

Nro.	ASUNTO
1	Políticas para determinar en cuales casos las obras deberán ser

Nro.	ASUNTO
	contratadas a través de FONVALMED y en cuales a través de otras entidades públicas por medio de contratos interadministrativos.
2	Proceso documentado y caracterizado que guie la gestión de los proyectos de infraestructura física en FONVALMED.
3	Revisiones, validación y ajustes de los diseños antes del comienzo de la ejecución de las obras
4	Gestión de la cartera de FONVALMED

Cada uno de los procesos mencionados anteriormente es trabajado en detalle en el desarrollo del momento 2.

7.2.Momento II: Identificación De Los Procesos Críticos Al Interior De La Fonvalmed

En esta fase se toma como información inicial los datos suministrados por el Asesor de control Interno en FONVALMED, desarrollando una idea inicial de cuáles son los procesos críticos que necesitan ser intervenidos y sirven de guía para la elaboración del mapa de riesgos. Dentro de la revisión documental se lograron identificar algunos procesos que requieren de mayor supervisión y control, ya que se considera que representan riesgos de tipo financiero, operativos y de imagen para la entidad.

Posteriormente se obtiene un concepto más amplio a través de los resultados de la encuesta aplicada, la cual contribuye de forma significativa a la elaboración del diagnóstico desde un enfoque más dinámico y claro.

Políticas para determinar en cuales casos las obras por Valorización deberán ser contratadas a través de FONVALMED y en cuales a través de otras entidades públicas.

De acuerdo con el Modelo Estándar de Control Interno- MECI 1000:2014, la entidad debe contar con Políticas de operación como elemento fundamental para el direccionamiento, que faciliten la ejecución de las operaciones para la implementación de las estrategias de ejecución de la entidad.

Se observó que en FONVALMED no se cuenta con políticas adoptadas formalmente que establezcan con precisión los criterios para determinar en cuales casos los procesos de selección y la contratación de proveedores que ejecutaran las obras de infraestructura como los respectivos estudios técnicos, diseño e interventoría deben ser ejecutados por FONVALMED y en cuales por otras entidades públicas delegadas por el fondo para tal efecto.

Lo anterior implica que la dirección de FONVALMED invierta un mayor tiempo en tomar decisiones sobre los procesos de contratación de las obras de infraestructura física.

Se evidencia un bajo desarrollo de los sistemas de control interno en FONVALMED y desconocimiento de la importancia de contar con políticas de operación como un elemento fundamental de control de planeación y gestión.

Riesgos

Demora en la entrega a la ciudadanía de las obras de infraestructura física ejecutadas con recursos de FONVALMED.

Acciones de mejora

Establecer, formalizar y divulgar al interior del FONVALMED políticas de operaciones que se establezcan los criterios de decisiones para determinar en cuales casos los procesos de selección y la contratación de las empresas que ejecutaran tanto las obras de infraestructura física como los

respectivos estudios técnicos, diseño e interventoría deben ser ejecutados por FONVALMED y en cuales por otras entidades públicas delegadas por este fondo para tal efecto.

7.2.1. Proceso Documentado y Caracterizado que guie la gestión de los proyectos de Infraestructura Física en FONVALMED.

De acuerdo con el Modelo Estándar de Control Interno- MECI 1000:2014, la entidad debe contar con una estandarización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a su misión y objetivos, garantizando la generación de productos o servicios con una ejecución eficiente y cumplimiento de sus objetivos.

FONVALMED no cuenta con un proceso formalmente documentado y caracterizado que guie mediante el establecimiento de un ciclo de actividades de planeación, ejecución, verificación y acción, así como de procedimientos, la gestión de los proyectos de infraestructura física que deben ser ejecutados por la entidad, como uno de los controles pertinentes para prevenir riesgos de demora en la entrega a la ciudadanía de las obras, incumplimiento de los requisitos y condiciones técnicas de calidad y de los presupuestos de costos establecidos.

Riesgos

Demora en la entrega a la ciudadanía de las obras de infraestructura física ejecutadas con recursos públicos.

Acciones de mejora

Diseñar, adoptar formalmente e implementar dentro del mapa de procesos de la entidad un proceso documentado que permita guiar mediante un ciclo estructurado de actividades de planeación, ejecución, verificación y acción, así como de procedimientos que especifiquen las tareas requeridas para cumplir con las actividades del proceso, la gestión de los proyectos de infraestructura física que deban ser ejecutados por la entidad.

7.2.2. Revisiones, Validación y Ajustes de los diseños antes del comienzo de la ejecución de las obras

Como buena práctica en un proceso de gestión y evaluación de los proyectos, se establece la existencia de controles de revisión y validación de los diseños de la infraestructura previa a su ejecución.

En FONVALMED no se cuenta con controles formalmente adoptados que establezcan la obligatoriedad de efectuar revisiones, validaciones y ajustes a los diseños de la infraestructura física al momento de iniciar la ejecución de las obras, a fin de asegurar que tales diseños estén acordes con las condiciones físicas reales que presente el terreno en ese momento.

Riesgos

- Demora en la entrega a la ciudadanía de las obras de infraestructura física.
- Incumplimiento de los presupuestos de costos establecidos en la fase de planeación de las obras de infraestructura física.

Acciones de mejora

Incluir el ciclo P-H-V-A en el proceso de gestión de los proyectos de infraestructura física. Además, diseñar e implementar dentro del mapa de procesos una actividad de revisión, validación y ajuste a los diseños de la infraestructura física al momento de iniciar el proceso de ejecución de las obras, a fin de asegurar que tales diseño estén acordes con las condiciones físicas reales que presente el terreno en ese momento.

7.2.3. Gestión de la cartera de FONVALMED

Inicialmente hay dos formas de pago establecidas en el proyecto de valorización en Medellín, una es pagar de contado y la otra es financiar el pago en un plazo de hasta seis años. En esta

última forma de pago establecida se presenta un gran número de contribuyentes con saldo pendiente por pagar por el atraso en el pago de sus cuotas. Lo cual puede generar un gran impacto negativo en el normal desarrollo y ejecución del presupuesto para la construcción de las obras planteadas por la contribución de valorización. Lo cual podría llevar a la entidad si no se le hace un correcto seguimiento a esa cartera a que haga uso de Créditos con entidades Bancarias que conlleven al pago de intereses que incrementarían el costo planteado inicialmente para cada obra o tener que solicitar financiación a la Alcaldía de Medellín.

Estrategias para la recuperación de la Cartera

Como practica de recuperación de la cartera se recomiendan:

Cobro Persuasivo: Envío de comunicación a los contribuyentes en mora por medio de la cual se les informa el valor de las cuotas vencidas, Nro. de cuotas atrasadas, el interés, valor total vencido y saldo de contribución.

Se consulta con el área responsable de cartera sobre el cobro persuasivo e informan que hasta el mes de Junio de 2016 se realizaron llamadas telefónicas a los contribuyentes por medio las cuales se concientizaba de las consecuencias desde el punto de vista económico del no pago oportuno de la contribución de valorización. Actividad interrumpida hasta mediados del año 2017 debido a dificultades administrativas en la operación de las líneas telefónicas, Actualmente se está realizando el proceso.

Cobro Coactivo: El cobro Coactivo está en proceso de estructuración en FONVALMED desde comienzos del año 2017.

Riesgos

Incumplimiento de las normas que regulan los cobros persuasivos y coactivos (jurisdicción coactiva) de las contribuciones de valorización.

- Pérdida o inoportunidad en la captación de ingresos
- Carencia en los recursos humanos y un espacio adecuado para la realización de la actividad de cobro persuasivo y cobro coactivo
- Demora en la gestión del cobro
- Carencia de herramientas tecnológicas que conlleven a la no detección de obligaciones en mora.

Acciones de mejora

- Formular, implementar y divulgar los procedimientos relacionados con el cobro de cartera.
- Llevar a cabo un análisis de los recursos (humanos, técnicos y tecnológicos), con el fin de adelantar de manera eficiente el cobro persuasivo y coactivo
- Implementar un sistema de información que facilite el seguimiento y control a la cartera y la gestión de cobro, adicionalmente la formulación y seguimiento a los indicadores con sus respectivas metas.
- Iniciar las actividades necesarias para la recuperación de cartera para cobro coactivo.

7.2.4. Diagnostico Actual Del Control Interno En Fonvalmed

Una vez realizada la encuesta a los colaboradores, y de realizar la observación directa se determina que la entidad tiene algunas falencias que pueden generar grandes riesgos a corto, mediano y largo plazo. Como se describió en el planteamiento del problema; se hace evidente que una de las situaciones que más genera problemas a nivel interno es la falta de control acumulado desde el año 2007 al año 2016 y la falta de acompañamiento en cada uno de los

procesos ejecutados por la entidad, A pesar de que el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín se creó en el año 2007, no fue sino hasta mediados del año 2016 cuando el nuevo Director General evidencia la importancia de crear un área dentro de la entidad dedicada exclusivamente al Control Interno. Motivo por el cual en la actualidad los controles y evaluaciones a los procedimientos están en fase de implementación. Es decir al día de hoy no existe en FONVALMED una vez que se detecta o determina un riesgo, cualquiera que sea su nivel o forma, el mecanismo o medio para hacerle frente, y poder determinar los efectos negativos del mismo y las posibles soluciones, no se cuenta con el diseño o elaboración previos a la ocurrencia de algún evento con planes de contingencia lo que impide que estratégicamente se lleve a cabo un plan para hacerles frente de la forma más adecuada. Dicho en otras palabras presenta falencias para la administración del riesgo.

No existen diversos tipos de control:

- Preventivo y /o Correctivos
- Manuales y /o Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

Surge la necesidad de implementar dentro de FONVALMED un modelo de gestión que marque un camino a seguir en el proceso de evaluación y control, que permita el logro de los objetivos. Ya que al ser nueva y laxa la administración del riesgo en la entidad es mucho más complejo diseñar los controles efectivos que permitan intervenir las amenazas y las debilidades de cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes áreas. No obstante así este creada la oficina de Control Interno desde mediados de 2016, cuyas funciones fueron definidas por la constitución de 1991 se debe implementar dicho modelo o mecanismo con el fin de que sea el orientador del control interno y se convierta en base vital para proporcionar la estructura que permita evaluar la

estrategia, estandarizar y mejorar la gestión de la Entidad, en términos de cada uno de sus procesos.

La eficacia del control interno depende de la comunicación oportuna de expectativas y resultados, Y eso no se refleja en la encuesta o en la observación directa que se ha realizado durante la elaboración de este plan de mejora, ya que como se observó en los resultados hay una gran imparcialidad y negativismo en cuanto a la existencia de controles, manuales de operaciones, mecanismos de evaluación, entre otros. Y eso puede resultar en algo perjudicial para cualquier entidad, ya que son los mismos empleados los que deben practicar el autocontrol y al conocer de primera mano cómo funciona el proceso deben apoyar al asesor de control interno a desarrollar acciones preventivas y correctivas para cualquier tipo de riesgo que se pueda presentar en el desarrollo de las actividades diarias.

Es necesario que dentro de la entidad se realicen capacitaciones para divulgar los objetivos que tiene la entidad para el corto, mediano y largo plazo, pero además es necesario generar un espacio donde cada contratista pueda aclarar dudas acerca de la existencia de manuales y procesos que están implementados o que se quieren implementar en la entidad.

Por último es necesario recordar que el sistema de control interno, al igual que cualquier sistema de gestión, está basado en una estructura de procesos y bajo la filosofía de la mejora continua con aplicación del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. (DAFP, 2010).

Con base en el análisis planteado se da paso a la etapa final o momento 3, el cual está enfocado en la recomendación de un modelo de gestión que sirva de herramienta gerencial el control a la gestión.

7.3.MOMENTO III: Recomendar El Modelo Que Más Se Ajusta A Las Necesidades Concretas Que Tiene En La Actualidad El Fondo De Valorización Del Municipio De Medellín, En Lo Referente Al Área De Control Interno

La tercera y última fase se enfoca principalmente en descubrir a más profundidad cuál de los modelos descritos en el marco teórico es el aplicable por normativa legal al Fondo de Valorización del Municipio de Medellín, en lo referente al Área de control interno.

7.3.1. Propuesta De Modelo De Gestión Del Control Interno

Según el análisis planteado anteriormente y para lograr que los diferentes Actores, vean el control interno como una parte fundamental del quehacer institucional que genera valor en el desarrollo del día a día, El Fondo de Valorización en cabeza de su director Cesar Augusto Giraldo no puede limitarse solo a la creación del área del control interno, se recomienda a la entidad la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014, con el fin de que sea el orientador del control interno y se convierta en base vital para proporcionar la estructura que permita evaluar la estrategia, estandarizar y mejorar la gestión de la Entidad, en términos de cada uno de sus procesos, por ejemplo, para tener mayor control sobre el recaudo de cada uno de los pagos realizados por los contribuyentes; de esta manera se podrían prevenir fraudes, posibles actos de corrupción, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias y se evitarían reprocesos en procedimientos por mala documentación y el control de los mismos.

Además se recomienda la implementación del modelo estándar de Control Interno (MECI). Ya que este modelo es el diseñado para el control interno en las entidades oficiales y tiene un marco legal de obligación en Colombia. Este modelo es fundamental ya que tiene su fundamento en el COSO y al igual que los otros modelos conserva la filosofía de proporcionar una estructura

básica para adelantar mecanismos de evaluación y conserva los aspectos técnicos que lo componen, tiene un enfoque más humano, al basar la estrategia de implementación en el eje transversal de la comunicación y la información.

Es muy importante mencionar que El Modelo estándar de Control interno MECI para las entidades del estado, es el que fue validado legal, técnica y metodológicamente por el estado, lo cual le da mayor fortaleza en su operación con respecto a los demás sistemas mencionados en el marco teórico (Modelo COSO, COCO y CADBURY).

Por último, esta propuesta de mejora no se limita solo a la recomendación de un modelo de gestión. Se trata de resaltar la importancia de la implementación de un modelo como el MECI, bien sea en el sector público o en el sector privado, ya que va mucho más allá de establecer de una partida presupuestal, de un control de gastos o el cumplimiento de un requisito o compromiso legal; por tanto, y de acuerdo a este planteamiento, el cumplimiento de los objetivos de una organización requiere una eficiente gestión administrativa y financiera, acompañada de manera ineludible de mecanismos de control que permitan no solo la detección e identificación de riesgos, manejo inadecuado de recursos, sino, establecer actividades de seguimiento a cada uno de los procesos implementados dentro de la organización, que permitan satisfacer necesidades tanto de los clientes internos como externos.

8. CONCLUSIONES

En el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín se evidencia una imagen desfavorable, y por ende baja credibilidad en el beneficio de las obras. Situación que afecta de manera importante el proyecto de valorización El Poblado, debido a que se hace evidente que una de las situaciones que más genera problemas a nivel interno es la falta de control acumulado desde el año 2007 al año 2016 y la falta de acompañamiento en cada uno de los procesos ejecutados por la entidad, A pesar de que el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín se creó en el año 2007, no fue sino hasta mediados del año 2016 cuando el nuevo Director General evidencia la importancia de crear un área dentro de la entidad dedicada exclusivamente al Control Interno.

Según los antecedentes planteados anteriormente y para lograr que los diferentes Actores, vean el control interno como una parte fundamental del quehacer institucional que genera valor en el desarrollo del día a día, El Fondo de Valorización en cabeza de su director Cesar Augusto Giraldo no puede limitarse solo a la creación de un cargo, se recomienda a la entidad la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014, ya que es bien sabido que todas las organizaciones tanto públicas como privadas están expuestas a varios tipos de riesgos en el desarrollo de sus actividades, es decir, tienen riesgos inherentes, por lo que la acción de administrar debe encaminar todos sus esfuerzos a prevenir dichos riesgos, tratando de minimizar la probabilidad de ocurrencia de los mismos y uno de los mecanismos más eficaces consiste en administrarlos estratégicamente. Además, Se propone el MECI 1000-2014 porque este concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad como responsables del control en el ejercicio de sus actividades, por medio del autocontrol que busca que cada servidor público controle su trabajo y este le permita detectar desviaciones y efectuar correctivos para poder dar el resultado que se espera en el ejercicio de su función, dando cumplimiento a las tareas que tiene bajo su

responsabilidad; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

La importancia inicial de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI en el FONVALMED es hacer frente a los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades y minimizarlos en la mayor medida, así como realizar correcciones a aquellos procesos que necesitan intervención (como trámites dispendiosos e innecesarios los cuales son generados porque en su mayoría deben ser autorizados por el Director de la entidad, quien es el único empleado de planta; ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento, evaluación y control; Deficientes sistemas de información para la formulación de políticas y tomas de decisiones, manejo adecuado de la cartera).

Para finalizar las conclusiones, se debe resaltar el compromiso que tiene el Director de FONVALMED por fortalecer la entidad en cada una de sus áreas, y es por esto que la implementación del modelo recomendado tiene una gran probabilidad de éxito dentro de la entidad.

9. RECOMENDACIONES

¿Cómo Debe Proceder FONVALMED Para Implementar El MECI?

Lo que recomienda el Departamento Administrativo de la Función Pública es conformar las instancias de participación, tales como el Comité de Coordinación de Control Interno, el Representante de la Alta Dirección y el Equipo MECI, para socializar el Modelo Estándar del Control Interno-MECI, ya que la participación activa de todos los funcionarios es esencial, si se parte del principio de que el control interno es ejercido por todos los servidores de la Entidad. Surtido el proceso de socialización, se debe realizar un diagnóstico y luego realizar una autoevaluación con respecto al estado del Modelo en la actualidad, esto con el fin de establecer lo que debe ser creado, modificado o eliminado según sea el caso. El paso siguiente es la planeación de la implementación en la cual se deberá realizar un listado de las actividades, producto del diagnóstico que se realizó. Se continúa con la ejecución y seguimiento llevando a cabo las acciones definidas en el plan de actualización, y se realizarán los seguimientos necesarios para tomar los correctivos que permitan la actualización. Culminada la ejecución, se darán a conocer los resultados finales de la implementación, se mostrarán los productos realizados, y se realizará un balance con el fin de efectuar una comparación con el diagnóstico inicial, que permitirá evidenciar los cambios que se surtieron por la implementación del MECI. Así mismo, deberán realizarse jornadas de actualización para garantizar que los servidores públicos conozcan los cambios y comiencen su aplicación. La elaboración e implementación del MECI, mejora la credibilidad de los ciudadanos en la administración, garantiza la eficiencia en el manejo de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos, permite un avance significativo en la norma de calidad de la gestión pública y además será el medio a través del cual se realizará seguimiento y

evaluación a lo dispuesto en el Decreto 2482 de 2012 en cuanto al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (DAFP, 2014)

Es muy importante una adecuada capacitación del equipo MECI, la sensibilización de los servidores y el compromiso por parte de los directivos, son instrumentos que permiten abonar el terreno administrativo acondicionándolo favorablemente para el cambio hacia la modernización institucional, definiendo y mejorando los procesos y estructurando la administración hacia el mejoramiento continuo.

Además se recomienda al Fondo de Valorización del Municipio de Medellín:

- Recordar roles y responsabilidades de los grupos de trabajo conformados a partir de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno.
- Dejar trazabilidad y documentos que ilustren los cambios, modificaciones y en general los avances de la administración de riesgos en el Fondo de Valorización del Municipio de Medellín y disponer de una carpeta compartida para dicho seguimiento.
- Estudiar la posibilidad de realizar campañas de sensibilización de cara a tratar de armonizar elementos de forma integral.
- Como parte del proceso de control interno de la entidad se deben realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada área, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad.
- Se recomienda desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada área.

10. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Mantilla B. Samuel Alberto. (2003). Control Interno informe COSO.

Vidal A. Elizabeth. (2004). Diagnóstico Organizacional.

Rodríguez Valencia Joaquín. (1997). Sinopsis de Auditoría Administrativa.

Fernández Arena. José A. (2001). La Auditoría Administrativa, México, Diana.

Víctor Hugo. Ragazzoni. (2000). Guía práctica de Auditoría Administrativa, México, PAC.

Mejía Q. Rubi Consuelo. (2008). Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial.

Perez Zolorzano, Pedro Manuel. Los cinco componentes del control interno URL

http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 2014, Departamento administrativo de la función pública.

Guía para la administración del riesgo, Departamento administrativo de la función pública.

Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.