

Rubén Darío Granda Escobar

MANUAL DE
**CONTROL
INTERNO**
SECTORES PÚBLICO - PRIVADO Y SOLIDARIO

3ª Edición

UN MODELO SIMPLIFICADO Y PRÁCTICO



PLANEACIÓN, -MECI-
Y CALIDAD



ÍNDICE GENERAL

PARTE I GENERALIDADES

CAPÍTULO 1

1. CONTROL. EL GRAN COMPROMISO	3
1.1 ENERGÍA Y DETERMINACIÓN	3
1.2 MENSAJE	10

CAPÍTULO 2

2. CONTROL. COMPORTAMIENTO HUMANO	13
2.1 AMBIENTE ÓPTIMO	13
2.2 EXPECTATIVAS	14
2.3 LEYES UNIVERSALES	16
2.3.1 Principio de Owen	17
2.3.2 Principio de Peter	17
2.3.3 Principio de Dilbert	17
2.3.4 Principio de Drexler Vs. Ley de ILES	17

2.4 LA MOTIVACIÓN	18
2.4.1 Motivación extrínseca	19
2.4.2 Motivación intrínseca	19
2.4.3 Motivación trascendente	19
2.5 RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	21
2.6 NORMATIVIDAD Y TALENTO HUMANO	22
2.7 MENSAJE	24
CAPÍTULO 3	
3. FUNCIÓN CONTROL. SIEMPRE PRESENTE	27
3.1 GÉNESIS DEL CONTROL Y DE LA AUDITORÍA	27
3.2 MENSAJE	44
CAPÍTULO 4	
4. CONTROL. CONTEXTO LEGAL	47
4.1 ORIENTACIÓN NORMATIVA	47
4.2 MARCO GENERAL. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA	48
4.2.1 Control interno	48
4.2.2 Control fiscal, de gestión y de resultados, financiero	49
4.2.3 Control de calidad	54
4.2.4 Control de constitucionalidad	54
4.2.5 Control de rendimiento	56
4.2.6 Control de Estado	57
4.2.7 Control jurisdiccional	57
4.2.8 Control político	57
4.2.9 Control de los servicios públicos	58
4.2.10 Control social	58

ÍNDICE GENERAL

4.3 MARCO ESPECÍFICO	62
4.4 MENSAJE	96
CAPÍTULO 5	
5. CONTROL. CONCEPTUALIZACIÓN.....	99
5.1 A PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	99
5.1.1 Fin	100
5.1.2 Eficacia.....	101
5.1.3 Eficiencia.....	102
5.1.4 Efectividad.....	103
5.2 INSUMOS	106
5.2.1 Tipos de insumos. Las seis emes (6M´S).....	106
5.2.1.1 Materia prima	106
5.2.1.2 Máquinas y equipo	107
5.2.1.3 Mano de obra	107
5.2.1.4 Medios logísticos	107
5.2.1.5 Métodos	107
5.2.1.6 Monetarios	107
5.3 MENSAJE	111
CAPÍTULO 6	
6. PROCESO INTEGRADO DE PLANEACIÓN ACTIVA -PIPA- .	115
6.1 MODELO -PIPA-. MATERIA PRIMA DEL CONTROL.....	115
6.2 EL ARTE DE PLANEAR	116
6.2.1 Planeación (proceso)	116
6.2.2 Planificación (sistema)	116
6.2.3 Plan	116
6.2.4 Planificar.....	117

6.3 FUERZAS QUE CONDICIONAN EL MODELO -PIPA-	119
6.3.1 Manejo de la atención y del talento humano	119
6.3.2 Manejo de las relaciones entre el todo y las partes	119
6.3.3 Manejo apropiado de un nuevo liderazgo	119
6.4 RIQUEZA DE IDEAS	121
6.4.1 Innovación tecnológica	121
6.4.2 Innovación del producto	121
6.4.3 Innovación del proceso	121
6.5. ¿QUIÉN DEBE PLANIFICAR?	124
6.5.1 Alta gerencia	124
6.5.2 Grupo directivo	124
6.5.3 Unidad de planificación	124
6.5.4 Colaboradores	124
6.6 COMPROMISOS CON EL MODELO -PIPA-	124
6.7 VENTAJAS DEL MODELO -PIPA-	125
6.8 PROCESO INTEGRADO DE PLANEACIÓN ACTIVA -PIPA-	125
6.8.1 Fase filosófica	125
6.8.1.1 Etapa valores	125
6.8.1.1.1 Camino hacia los valores	128
6.8.1.1.2 Ambiente ético. Sistema ético	128
6.8.1.2 Etapa misión, lema, visión	130
6.8.1.2.1 Misión	130
6.8.1.2.1.1 ¿El por qué de una misión?	131
6.8.1.2.1.2 Reglas de oro. Efectividad de la misión	131
6.8.1.2.1.3 Características de la misión	132
6.8.1.2.1.4 Exposición de la misión	132
6.8.1.2.2 Lema	133
6.8.1.2.3 Visión	135
6.8.1.2.3.1 Características de visión	135
6.8.1.2.3.2 Exposición de la visión	135

ÍNDICE GENERAL

6.8.1.3 Etapa política	136
6.8.2 Fase del desempeño	137
6.8.2.1 Análisis del desempeño	137
6.8.2.2 Etapa análisis interno	138
6.8.2.2.1 Fortalezas	138
6.8.2.2.2 Debilidades	138
6.8.2.3 Etapa análisis externo	139
6.8.2.3.1 Oportunidades	139
6.8.2.3.2 Amenazas	139
6.8.3 Fase operativa	140
6.8.3.1 Etapa objetivos	140
6.8.3.1.1 Establecimiento de objetivos	141
6.8.3.1.2 Efectividad de los objetivos	142
6.8.3.1.3 Situación actual	142
6.8.3.1.4 Situación intermedia	142
6.8.3.1.5 Situación final	143
6.8.3.2 Etapa estrategias	143
6.8.3.2.1 Eficacia operativa	144
6.8.3.2.2 Posicionamiento estratégico	144
6.8.3.2.3 Estrategia competitiva	144
6.8.3.2.3.1 Liderazgo en precios	144
6.8.3.2.3.2 Diferenciación	145
6.8.3.2.3.3 Segmentación	145
6.8.3.3 Etapa programas de acción	147
6.8.4 Fase de ejecución	147
6.8.4.1 Etapa implementación	147
6.8.4.2 Etapa de control	148
6.9 AGENDA PARA TRABAJAR EL MODELO -PIPA-	148
6.10 INSTRUCTIVO METODOLÓGICO DEL MODELO -PIPA-	152
6.11 HOJAS DE TRABAJO DEL MODELO -PIPA-	163

6.12 ENTRENAMIENTO DEL MODELO -PIPA-	203
6.13 MENSAJE	205

PARTE II CONTROL

CAPÍTULO 7

7. CONTROL INTERNO SECTORES PÚBLICO – PRIVADO Y SOLIDARIO	211
7.1 UNA HERRAMIENTA GERENCIAL	211
7.2 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO. UN DECÁLOGO	212
7.3 CLASES DE CONTROL INTERNO	217
7.3.1 Control interno administrativo	217
7.3.2 Control interno contable	218
7.3.3 Controles generales	220
7.3.4 Controles específicos	220
7.3.4.1 En el límite	220
7.3.4.2 De procesamiento	220
7.3.4.3 De custodia	220
7.3.4.4 De población	221
7.3.4.5 De exactitud	221
7.3.4.6 Preventivos	221
7.3.4.7 De detección	221
7.4 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	221
7.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	222
7.6 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	224
7.7 FUNCIONES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO	225

ÍNDICE GENERAL

7.7.1 ¿Con quién se puede contratar?	225
7.7.2 ¿Cuándo se puede contratar?	225
7.7.3 ¿Quiénes se exceptúan?	225
7.7.4 ¿Qué se puede contratar?	226
7.8 COORDINADOR OFICINA DE CONTROL INTERNO	226
7.9 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	227
7.10 OBLIGACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ..	228
7.11 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	228
7.11.1 De la alta gerencia	228
7.11.2 Del auditor	229
7.11.3 De los colaboradores	229
7.12 ATRIBUCIONES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO ...	229
7.13 LÍMITES EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	230
7.14 PRINCIPIOS RECTORES	230
7.14.1 En relación con la función administrativa	231
7.14.1.1 Principio de legalidad	231
7.14.1.2 Principio de igualdad	231
7.14.1.3 Principio de moralidad	231
7.14.1.4 Principio de eficacia	231
7.14.1.5 Principio de eficiencia	231
7.14.1.6 Principio de economía	232
7.14.1.7 Principio de celeridad	232
7.14.1.8 Principio de imparcialidad	232
7.14.1.9 Principio de publicidad	232
7.14.1.10 Principio de responsabilidad	233
7.14.1.11 Principio de valoración de costos ambientales	233
7.14.2 En relación con el ejercicio de competencias	233
7.14.2.1 Principio de coordinación	233
7.14.2.2 Principio de concurrencia	234
7.14.2.3 Principio de complementariedad	234
7.14.2.4 Principio de subsidiaridad	234

7.15 RIESGO ORGANIZACIONAL Y MAPAS DE RIESGOS	235
7.15.1 Factores de riesgos	235
7.15.2 Mapa de riesgos	236
7.15.2.1 Utilidad de los mapas de riesgos	236
7.15.2.2 <i>¿Quiénes pueden levantar un mapa de riesgos?</i>	237
7.15.2.3 <i>¿Cómo levantar un mapa de riesgos?</i>	237
7.15.2.4 Escala de valores	238
7.16 OFICINA DE CONTROL INTERNO	244
7.17 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	246
7.17.1 Sistema y proceso de control	246
7.17.1.1 Sistema de control	246
7.17.1.2 Proceso de control	247
7.17.2 Subsistemas del sistema de control interno	247
7.17.2.1 Subsistema preventivo	247
7.17.2.2 Subsistema ejecutivo	248
7.17.2.3 Subsistema evaluativo	248
7.17.2.4 Subsistema verificativo	248
7.18 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	248
7.18.1 Ambiente de control	249
7.18.2 Actividades de control	249
7.18.3 Valoración de riesgos	250
7.18.4 Información y comunicación	250
7.18.5 Monitoreo	250
7.19 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	253
7.20 MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	253
7.21 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	253
7.22 EXPECTATIVAS SISTEMA DE CONTROL INTERNO	254

ÍNDICE GENERAL

7.23 REACCIONES DE LA GENTE A LOS CONTROLES	256
7.23.1 Controles Vs. Colaboradores	256
7.23.2 <i>¿Cómo conseguir reacciones favorables a los controles?</i>	256
7.24 MENSAJE	257
CAPÍTULO 8	
8 CONTROL INTERNO. CONTRATACIÓN CON RECURSOS PÚBLICOS	259
8.1 GENERALIDADES. LEY 80 de 1993, LEY 1150 de 2007, DECRETOS 066 Y 2474 de 2008.....	259
8.2 PRINCIPIOS DE LA CONTRATACIÓN	262
8.2.1 Transparencia	262
8.2.2 Economía	262
8.2.3 Responsabilidad	263
8.2.4 El principio de la ecuación contractual	263
8.2.5 El principio de planeación	264
8.3 PAPEL DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO	264
8.4 MODALIDADES DE SELECCIÓN	265
8.4.1 Licitación pública	265
8.4.2 Selección abreviada	269
8.4.3 Concurso de méritos	272
8.4.4 Contratación directa	273
8.5 INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES	277
8.6 DE LA DELEGACIÓN	279
8.7 CONTROL EN LA ETAPA PRE-CONTRACTUAL	282
8.8 CONTROL EN LA ETAPA CONTRACTUAL	284

8.9 CONTROL EN LA ETAPA POS-CONTRACTUAL	286
8.10 PLAZO PARA LA LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS	286
8.11 OTRAS CONSIDERACIONES A LA LEY 1150 DE 2007	287
8.12 CONTROL A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	300
8.12.1 Generalidades	300
8.12.2 Proceso de planeación presupuestal	300
8.13 MENSAJE	304

CAPÍTULO 9

9. MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECI-	307
9.1 MODELO -MECI-	307
9.2 PRINCIPIOS DEL MODELO -MECI-	309
9.2.1 A nivel individual	309
9.2.1.1 Autocontrol	309
9.2.2 A nivel institucional	309
9.2.2.1 Autorregulación	309
9.2.2.2 Autogestión	309
9.3 OBJETIVOS DEL MODELO -MECI-	309
9.3.1 De control cumplimiento	309
9.3.2 De control estratégico	310
9.3.3 De control de ejecución	310
9.3.4 De control de evaluación	310
9.3.5 De control de información	311
9.4 MARCO ESTRUCTURAL DEL MODELO -MECI-	311
9.4.1 Subsistema de control estratégico	312
9.4.1.1 Componente ambiente de control	312

ÍNDICE GENERAL

9.4.1.1.1 Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	312
9.4.1.1.2 Desarrollo del talento humano	319
9.4.1.1.3 Estilo de dirección	321
9.4.1.2 Componente direccionamiento estratégico	322
9.4.1.2.1 Planes y programas	322
9.4.1.2.2 Modelo de operación por procesos	323
9.4.1.2.3 Estructura organizacional	327
9.4.1.3 Componente administración del riesgo	327
9.4.1.3.1 Contexto estratégico	327
9.4.1.3.2 Identificación de riesgos	328
9.4.1.3.3 Análisis del riesgo	328
9.4.1.3.4 Valoración del riesgo	328
9.4.1.3.5 Políticas de administración del riesgo	328
9.4.2 Subsistema control de gestión	333
9.4.2.1 Componente actividades de control	333
9.4.2.1.1 Políticas de operación	333
9.4.2.1.2 Procedimientos	334
9.4.2.1.3 Controles	336
9.4.2.1.4 Indicadores	337
9.4.2.1.5 Manual de operación	338
9.4.2.2 Componente información	338
9.4.2.2.1 Información primaria	339
9.4.2.2.2 Información secundaria	339
9.4.2.2.3 Sistemas de información	339
9.4.2.3 Componente comunicación pública	341
9.4.2.3.1 Comunicación organizacional	341
9.4.2.3.2 Comunicación informativa	341
9.4.2.3.3 Medios de comunicación	342
9.4.3 Subsistema de control de evaluación	342
9.4.3.1 Componente autoevaluación	343
9.4.3.1.1 Autoevaluación del control	343
9.4.3.1.2 Autoevaluación a la gestión	343
9.4.3.2 Componente evaluación independiente	343
9.4.3.2.1 Evaluación del sistema de control interno	344
9.4.3.2.2 Auditoría interna	344

9.4.3.3	Componente planes de mejoramiento	344
9.4.3.3.1	Planes de mejoramiento institucional	345
9.4.3.3.2	Planes de mejoramiento por procesos	345
9.4.3.3.3	Planes de mejoramiento individual	345
9.5	ROLES Y RESPONSABILIDADES	372
9.5.1	Responsabilidad de la alta dirección	372
9.5.2	Representante de la dirección	372
9.5.3	Comité de coordinación de control interno	372
9.5.4	Servidores públicos	372
9.5.5	Oficina de control interno	373
9.6	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO -MECI-	373
9.6.1	Etapas 1. Planeación al diseño e implementación	373
9.6.2	Etapas 2. Diseño e implementación	374
9.6.3	Etapas 3. Evaluación a la implementación	374
9.6.4	Etapas 4. Normograma sistema de control interno	374
9.7	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD -SGC-	376
9.7.1	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública -NTCGP-	376
9.7.2	Otras consideraciones sobre la -NTCGP-	378
9.7.2.1	Generalidades de la -NTCGP-	379
9.7.2.2	Principios de la gestión de la calidad	380
9.7.2.3	Requisitos generales	380
9.7.2.4	Gestión documental	381
9.7.2.5	Compromiso de la dirección	381
9.8	INSTRUCTIVOS PARA EL MODELO -MECI-	382
9.8.1	Muestreo estadístico	382
9.8.1.1	Probabilístico	382
9.8.1.2	No probabilístico	382
9.8.1.3	Muestreo aleatorio simple -MAS-	382
9.8.2	Instructivo No. 1. Visitas	383
9.8.3	Instructivo No. 2. Entrevistas	386

ÍNDICE GENERAL

9.8.4 Instructivo No. 3. Procedimientos	392
9.8.5 Instructivo No. 4. Diagramas de flujo	395
9.8.6 Instructivo No. 5 Matrices de control	401
9.8.7 Instructivo No. 6 Indicadores	409
9.8.8 Instructivo No. 7 Funciones	414
9.9 FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	418
9.9.1 De bueno a excelente	418
9.9.1.1 En el sistema de control interno	418
9.9.1.2 En la oficina de control interno	419
9.9.1.3 Asuntos administrativos	419
9.9.1.4 Participación ciudadana	419
9.9.1.5 Asuntos organizacionales	419
9.11 MENSAJE	420
 CAPÍTULO 10	
10 CONTROL FISCAL	423
10.1 EL ESTADO COLOMBIANO	423
10.1.1 La Rama Legislativa	425
10.1.2 La Rama Ejecutiva	426
10.1.3 La Rama Judicial	426
10.1.4 Órganos del Estado	427
10.1.4.1 Organización Electoral	427
10.1.4.1.1 Consejo Nacional Electoral	427
10.1.4.1.2 Registraduría Nacional del Estado Civil	428
10.1.4.2 Órganos de control	428
10.1.4.2.1 Ministerio Público	429
10.1.4.2.2 Defensoría del Pueblo	430
10.1.4.2.3 Contraloría General de la República -CGR-	430
10.1.4.2.4 Auditoría General de la República -AGR-	431
10.1.4.2.5 Contaduría General de la Nación -CGN-	432
10.1.4.3 Otros órganos del Estado	432
10.1.4.3.1 El Banco de la República	432

10.1.4.3.2 Comisión Nacional de Televisión -CNTv-	433
10.1.4.3.3 Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC-	433
10.2 ORIGEN DEL ESTADO	437
10.2.1 Doctrina teológica	437
10.2.2 Doctrina contractual	437
10.2.3 Doctrina histórica	437
10.3 SISTEMAS TRADICIONALES DE CONTROL FISCAL	437
10.3.1 Sistema jurisdiccional o francés	437
10.3.2 Sistema legislativo o inglés	438
10.4 GESTIÓN FISCAL Y CONTROL FISCAL. UNA RAZÓN DE SER	438
10.4.1 Gestión fiscal	439
10.4.2 Control fiscal	439
10.4.2.1 Objetivos del control fiscal	440
10.4.2.2 Características del control fiscal	440
10.4.3 Control posterior	440
10.4.4 Control selectivo	440
10.4.5 Control prevalente y concurrente	441
10.4.6 Sujetos de control fiscal	441
10.4.7 Cuenta	442
10.4.8 Sistemas de control	443
10.4.8.1 Control financiero	443
10.4.8.2 Control de legalidad	443
10.4.8.3 Control de gestión	444
10.4.8.4 Control de resultados	444
10.4.8.5 Revisión de cuentas	444
10.4.8.6 Evaluación del sistema de control interno	444
10.4.8.7 Evaluación de la gestión ambiental	444
10.4.9 Principios de la gestión fiscal	445
10.4.9.1 Principio de eficiencia	445

ÍNDICE GENERAL

10.4.9.2 Principio de economía	445
10.4.9.3 Principio de eficacia	445
10.4.9.4 Principio de equidad	445
10.4.9.5 Principio de valoración de costos ambientales	446
10.4.10 Contralorías. Elección del Contralor y del Auditor	446
10.4.11 Contratación de la vigilancia de la gestión fiscal	448
10.5 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL -AGEI-	449
10.5.1 Auditoría gubernamental	449
10.5.2 Características de la -AGEI-	449
10.5.3 Comité operativo	449
10.5.3.1 Objetivos del comité operativo	449
10.5.4 Equipos de auditores	450
10.5.5 Equipos de auditoría	450
10.5.6 Mesa de trabajo	450
10.5.7 Clases de auditoría en la -AGEI-	450
10.5.7.1 Auditoría regular	450
10.5.7.2 Auditoría abreviada	451
10.5.7.3 Auditoría especial	451
10.5.7.4 Auditoría de seguimiento	451
10.5.8 Líneas de auditoría	451
10.5.9 Programa de auditoría integral	452
10.5.10 Criterios de auditoría	452
10.5.11 El hallazgo de auditoría	452
10.5.11.1 Hallazgos administrativos	454
10.5.11.2 Hallazgos fiscales	454
10.5.11.2.1 Proceso de responsabilidad fiscal	454
10.5.11.2.2 Facultad sancionatoria	456
10.5.11.3 Hallazgos disciplinarios	457
10.5.11.4 Hallazgos penales	457

10.5.12 Aspectos de causa-efecto	457
10.5.13 Tipos de prueba	458
10.5.14 Obtención de las evidencias	458
10.5.14.1 Cualidades de las evidencias	458
10.5.14.2 Clasificación de evidencias	459
10.5.14.2.1 Evidencia física	459
10.5.14.2.2 Evidencia documental	459
10.5.14.2.3 Evidencia testimonial	459
10.5.14.2.4 Evidencia analítica	459
10.5.15 Técnicas de auditoría	459
10.6 CALENDARIO DE OBLIGACIONES	460
10.7 MENSAJE	462
CAPÍTULO 11	
11 CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO	465
11.1 UN CAMINO CORRECTO	465
11.2 HISTORIA. CRONOLOGÍA. GÉNESIS DE LO DISCIPLINARIO	468
11.2.1 Primeros pasos	468
11.2.2 Ley 200 de julio 28 de 1995	469
11.2.3 Ley 734 de febrero 5 de 2002	470
11.3 APLICACIÓN DE LA LEY 734 de 2002	487
11.3.1 Resultados	487
11.4 MENSAJE	492

CAPÍTULO 12

12 CONTROL DE GESTIÓN	495
12.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES	495
12.1.1 Conceptos	495
12.1.1.1 Max Weber	496
12.1.1.2 Chester Barnard	496
12.1.1.3 Hamitai Etzioni	496
12.1.1.4 Richard Scott	497
12.1.1.5 Peter Drucker	497
12.1.2 Función de una organización	497
12.1.3 Organización Vs. calidad de vida	498
12.1.4 Las organizaciones como agentes de cambio	499
12.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA VS. GESTIÓN DE CONTROL	499
12.2.1 Gestión administrativa	500
12.2.1.1 Planeación	500
12.2.1.2 Organización	501
12.2.1.3 Dirección	502
12.2.1.4 Ejecución	503
12.2.1.5 Control	504
12.2.2 Gestión de control	507
12.2.3 Reloj de la gestión	508
12.2.3.1 Determinar previamente los objetivos	509
12.2.3.2 Realizar los objetivos	509
12.2.3.3 Control	509
12.3 EL CONTROL DE GESTIÓN.	511
12.3.1 <i>¿Por dónde empezar?</i>	511
12.3.2 Gestión	512
12.3.2.1 Estratégica	512
12.3.2.2 Logística	512
12.3.2.3 Táctica	512
12.3.2.4 Operativa	512

12.3.3	Importancia del control de gestión	513
12.3.4	Objetivos del control de gestión	513
12.3.5	Elementos del control de gestión	514
12.3.6	Atributos del control de gestión	514
12.3.7	Funciones del control de gestión	514
12.3.8	Características del control de gestión	515
12.4	AUDITORÍAS DE GESTIÓN	515
12.4.1	Al talento humano	515
12.4.2	A los sistemas administrativos	517
12.4.3	Al sistema comercial	518
12.4.4	Al sistema financiero	518
12.4.5	Al sistema de producción	519
12.5	INDICADORES	521
12.5.1	Evaluaciones de gestión	521
12.5.2	Indicadores de gestión	521
12.5.2.1	Eficiencia	523
12.5.2.2	Eficacia	523
12.5.2.3	Economía	523
12.5.3	Indicadores de productividad	524
12.5.3.1	Eficacia operativa (Productividad)	524
12.5.3.2	Eficiencia comercial (Cobertura)	524
12.5.3.3	Eficiencia financiera (Costo)	524
12.5.3.4	Satisfacción del usuario (Calidad)	524
12.5.3.5	Productividad total -PT-	524
12.5.3.6	Punto de equilibrio -pe-	525
12.5.3.7	Productividad laboral -PL-	526
12.5.3.8	Productividad técnica -Pt-	526
12.5.3.8.1	Utilización de la capacidad instalada -Uci-	526
12.5.3.8.2	Eficiencia técnica -Et-	526
12.5.3.8.3	Rendimiento real por hora -Rrh-	527
12.5.3.8.4	Eficiencia total de la planta -Etp-	527
12.6	MENSAJE	528
	CUADRO COMPARATIVO SECTORES PÚBLICO - PRIVADO	531

PARTE III
ASEGURAMIENTO DE LA GESTIÓN

CAPÍTULO 13

13 CONTROL. ASEGURANDO LA GESTIÓN	543
13.1 MANEJO DE PROCESOS	543
13.1.1 Director de procesos	546
13.1.1.1 Orientaciones para un director de procesos	546
13.1.1.2 Cualidades de un director de procesos	546
13.2 PANORAMA GENERAL	547
13.2.1 El aseguramiento de la gestión	547
13.2.2 Enfoque. Considerando la organización	549
13.2.3 Formular los objetivos de control	550
13.2.4 Plan de actuación	550
13.3 PROGRAMA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN	551
13.3.1 Principales medidas	551
13.4 PROPUESTA DE GUÍA METODOLÓGICA	552
13.4.1 Fase de planeación	552
13.4.1.1 Etapa de análisis general	553
13.4.1.1.1 Programación y comprensión del proceso	553
13.4.1.1.2 Análisis preliminar	555
13.4.1.1.3 Plan de investigación preliminar	556
13.4.1.2 Etapa de investigación preliminar	557
13.4.1.2.1 Descripción de actividades, sistemas y controles	558
13.4.1.2.2 Evaluación preliminar	559
13.4.1.2.3 Identificación de asuntos potenciales	560
13.4.1.2.4 Preparación del informe de investigación preliminar	561

13.4.2 Fase de ejecución	562
13.4.2.1 Plan detallado de auditoría	562
13.4.2.2 Realización de pruebas	562
13.4.2.3 Desarrollo de hallazgos	562
13.4.2.4 Preparación de informes	563
13.4.3 Fase de reportes. De informes	563
13.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN UNIFICADO EFECTIVO MODELO -SIGUE-	570
13.5.1 Una propuesta oportuna	570
13.5.2 Información y comunicación	573
13.5.2.1 Información	573
13.5.2.1.1 Fuentes de información	574
13.5.2.2 Comunicación	574
13.5.2.2.1 Internamente	574
13.5.2.2.2 Externamente	575
13.5.2.2.3 Instrumentos y medios de comunicación	575
13.5.3 Decálogo Modelo -SIGUE-	576
13.6 MENSAJE	578

CAPÍTULO 14

14 CONTROL. ELIMINANDO DESPERDICIOS. MODELO -ELIDE-	581
14.1 TODOS QUEREMOS MEJORAR	581
14.2 CONCEPTO DE DESPERDICIO	584
14.2.1 Desperdicio	585
14.2.1.1 Desperdiciar	585
14.2.1.2 Malgastar, derrochar o consumir bienes	585
14.3 HÁBITOS DEL DESPERDICIO	585
14.4 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO -ELIDE-	586

ÍNDICE GENERAL

14.5 OBJETIVOS DEL MODELO -ELIDE-	586
14.6 COMPROMISOS PARA EL ÉXITO DEL MODELO -ELIDE- .	586
14.7 <i>¿CÓMO ELIMINAR LOS DESPERDICIOS?</i>	586
14.7.1 Factores internos	586
14.7.1.1 La filosofía de la alta gerencia	586
14.7.1.2 La calidad en la fuente	587
14.7.1.3 Carga uniforme de trabajo	587
14.7.1.4 Tiempos mínimos de alistamiento	587
14.7.1.5 Operaciones coincidentes	587
14.7.1.6 Sistema de halar	587
14.7.2 Factores externos	587
14.7.2.1 Compras justo a tiempo	587
14.8 ESCENARIOS EN EL MODELO -ELIDE-	587
14.8.1 Primer escenario	588
14.8.2 Segundo escenario	588
14.8.3 Tercer escenario	588
14.8.3.1 El personal	588
14.8.3.2 El tiempo	588
14.9 FASES DEL MODELO -ELIDE-	588
14.9.1 Fase de preparación	588
14.9.2 Fase de implementación	589
14.9.3 Fase de implantación	589
14.9.4 Fase de estabilización	590
14.10 METODOLOGÍA PARA APLICAR EL MODELO -ELIDE- ...	590
17.11 CASO PRÁCTICO	592
14.12 ENTRENAMIENTO MODELO -ELIDE-	595
14.13 MENSAJE	598

CAPÍTULO 15

15 AUTOCONTROL O CONTROL VOLUNTARIO	601
15.1 PRIMERO LO PRIMERO	601
15.2 MATRIZ DEL AUTOCONTROL O CONTROL VOLUNTARIO	605
15.3 MENSAJE	611

ACUERDOS COMUNICATIVOS

SÍNDROMES Y EFECTOS	613
GLOSARIO	629
SIGLAS O ACRONIMOS	643
ÍNDICE ANALÍTICO	651
ÍNDICE DE REFERENCIAS, BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES	675

LISTADO DE ILUSTRACIONES

No.1. Visión integrada e integral del control -VICO-	9
No 2. Tipos de control en la Constitución Política de Colombia	43
No 3. Tipos de control Vs. Entidades y organismos	61
No 4. Eficacia Vs. Eficiencia Vs. Efectividad	104
No 5. Insumos Vs. Procesos Vs. Resultados	105
No 6. Matriz Outputs Vs. Inputs	109
No 7. Control latino Vs. Control anglosajón	110

ÍNDICE GENERAL

No 8. Gerente Vs. Gerente-líder	118
No 9. Fuerzas que condicionan el Modelo -PIPA-	120
No 10. Rueda de la planeación activa	127
No 11. Proceso integrado activo. Exposición de la misión	134
No 12. Esquema -DOFA-	140
No 13. Agenda Modelo -PIPA-	149
No 14. Entrenamiento Modelo -PIPA-	201
No 15. Clasificación del control interno	219
No 16. Ejemplos factores de riesgo institucional	238
No 17. Ejemplo para la calificación del riesgo	239
No 18. Ubicación del control interno en la organización	245
No 19. Matriz -COSO-	252
No 20. El proceso licitatorio. Fase 1. Planeación	292
No 21. El proceso licitatorio. Fase 2. Desarrollo	293
No 22. El proceso licitatorio. Fase 3. Culminación	294
No 23. Etapa pre-contractual, contractual y post-contractual	295
No 24. Contratación directa sin licitación	296
(acorde con la ley 80 de 1993)	
No 25. Contratación directa sin licitación	297
(acorde con la ley 1150 de 2007)	
No 26. Contratación sin formalidades plenas	298
(acorde con la ley 80 de 1993)	

MANUAL DE CONTROL INTERNO: SECTORES PÚBLICO - PRIVADO Y SOLIDARIO

No 27. Auditoría especial a la contratación	299
No 28. Mapa de procesos. Institución Educativa -IE-	325
No 29. Mapa de procesos. Hospital	326
No 30. Riesgos. Matriz de calificación y respuesta	330
No 31. Formato mapa de riesgos	331
No 32. Recolección de información	340
No 33. Filtro del subsistema de control de evaluación	347
No 34. Ruta del Modelo -MECI-. Alcances Vs. Componentes	348
No 35. Ruta del Modelo -MECI-. Componentes Vs. Propósitos	350
No 36. Ruta del Modelo -MECI-. Componentes Vs. Elementos	352
No 37. Ruta del Modelo -MECI-. Elementos Vs. Fines	354
No 38. Elementos Vs. Normograma	356
No 39. Elementos Vs. Productos	359
No 40. Ruta del Modelo -MECI-. Elementos Vs. Beneficios	364
No 41. Ruta del Modelo -MECI-. Elementos Vs. Estrategias	366
No 42. Matriz Modelo -MECI-	368
No 43. Calificación Modelo -MECI-. Subsistema control estratégico	369
No 44 Calificación Modelo -MECI-. Subsistema control de gestión	370
No 45. Calificación Modelo -MECI-. Subsistema control de evaluación	371
No 46. Cuestionario Modelo -MECI-	390
No 47. Simbología -ANSI-	396

ÍNDICE GENERAL

No 48. Simbología -ASME-	399
No 49. Ejemplo escala de valoración	403
No 50. Matriz de Actividades Vs. Controles	406
No 51. Matriz de Actividades Vs. Riesgos	407
No 52. Matriz de Controles Vs. Riesgos	408
No 53. Ficha para presentación de indicadores	413
No 54. Ficha para funciones, requisitos mínimos y competencias	416
No 55. Matriz de seguimiento	417
No 56. Organigrama del Estado colombiano	436
No 57. Tablero de comando de auditoría integral -TACAI-	461
No 58. Dinámica de la gestión disciplinaria	490
No 59. Fallos sancionatorios	490
No 60. Tipos de decisiones	491
No 61. Sanciones por tipo de conducta	491
No 62. Proceso racional toma de decisiones	505
No 63. Mapa instrumental	506
No 64. Gestión administrativa	507
No 65. Gestión de control	508
No 66. Reloj de la gestión	510
No 67. Cuadro comparativo sectores público-privado	531
No 68. Insumos Vs. Procesos Vs. Resultados	545

MANUAL DE CONTROL INTERNO: SECTORES PÚBLICO - PRIVADO Y SOLIDARIO

No 69. Fase de planeación. Etapa de análisis general	564
No 70. Fase de planeación. Etapa de investigación preliminar	565
No 71. Fase de ejecución	566
No 72. Fase de reporte, de informe	567
No 73. Ficha cronograma de actividades	568
No 74. Ficha para procesos	569
No 75. Diagrama del desperdicio	597
No 76. Matriz del autocontrol	606