

PLANES DE MEJORAMIENTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO



Presentado Por:

**PD4. SANDRA PATRICIA LOPEZ GOMEZ
TS. FABRICIANO SIERRA JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
PROYECTO DE GRADO**

AGOSTO DE 2010

PLANES DE MEJORAMIENTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO



**Presentado A la Docente:
DRA. FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
PROYECTO DE GRADO**

AGOSTO DE 2010

INTRODUCCION

El mejoramiento continuo debe contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas bien sea personales o de una organización, es por eso, que los planes de mejoramiento con sus acciones correctivas o preventivas, son medios para dar cumplimiento a la obligación de subsanar y corregir los hallazgos, buscando las causas que ocasionaron la ocurrencia del hecho a los sujetos de control.

El presente ensayo permite identificar las características que debe contener un formato de Plan de Mejoramiento que se suscribe con ocasión de la realización de una auditoria bien sea por parte de un ente de control externo, como al interior de la organización, el cual, y de acuerdo con su contenido, debe identificar las causas que dieron origen a los hallazgos detectados, para así establecer por parte del auditado las acciones correctivas y/o de mejora correspondientes. La inquietud de este tema nace de cómo los planes de mejoramiento difieren en su interpretación en los diferentes formatos utilizados en la Fuerza Aérea, bien sea porque unos son impositivos por parte de los entes de control externos, como otros, son diseñados al interior de la organización, lo que genera diversidad de formatos, pero todos con un fin en común, que es contribuir con el mejoramiento continuo.

El éxito de suscribir planes de mejoramiento, está dado en la actitud y compromiso de las personas que tienen a cargo los procesos, como en la adecuada identificación de cada una de las causas que dieron origen los hallazgos en los informes de auditoria. Pero, intrínsecamente también el

éxito está dado en tener un adecuado formato, que sea claro, preciso, que sea medible y que permita establecer metas alcanzables.

Un formato de Plan de Mejoramiento debe contener unas características precisas, que no permitan desviar la atención del auditado, y que las acciones emprendidas contribuyan a solucionar las causas que dieron origen a los hallazgos y a la vez, que este plan sea una herramienta de control que contribuya al mejoramiento continuo de una organización como es la Fuerza Aérea. Por lo anterior, invitamos a los lectores de este ensayo, a tener una visión más crítica frente al tema planteado, y que sea este un documento de consulta, el cual permita generar cambio hacia quienes tienen la responsabilidad de suscribir los documentos en referencia, con una actitud positiva al planteamiento de planes de mejoramiento.

CRITERIOS NORMATIVOS

La administración pública del estado, con el ánimo de impulsar una cultura de participación en las acciones de control en sus actividades, que generen confianza y transparencia en la información y en las acciones de gobierno, ha implementado una serie de reglamentaciones orientadas al cumplimiento de sus metas y objetivos para hacer más dinámica y ágil su participación y resultados producto de las exigencias ciudadanas, para que se apliquen en todos sus administraciones, que conlleven hacerlas más eficientes en los modelos de gestión en calidad para lo cual dispone de reglamentaciones como la que se enuncia a continuación:

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

Ley 872 de 2003

Decreto 1537 de 2001

Decreto 1599 de 2005

MECI, Modelo Estándar de Control Interno

ISO 9001:2008

GP1000:2009

CAPITULO I

1. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO

Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre. Mejorar es ganar.

Ministerio de Educación Nacional

El marco de referencia o línea base en que se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician. Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada se alcanza, sino también eliminar las debilidades y sus causas.

Así, el plan de mejoramiento debe considerar y describir claramente las causas de la debilidad y plantear la(s) acción(es) que va(n) a permitir superarla.

Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento se relaciona en nuestro medio con la planeación debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos, para que luego la ejecución permita un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, tiempo, recursos y viabilidad; hacemos énfasis en lo esencial que es la disciplina y el control, las instituciones las hacen las personas y son ellas precisamente quienes expresan mediante sus

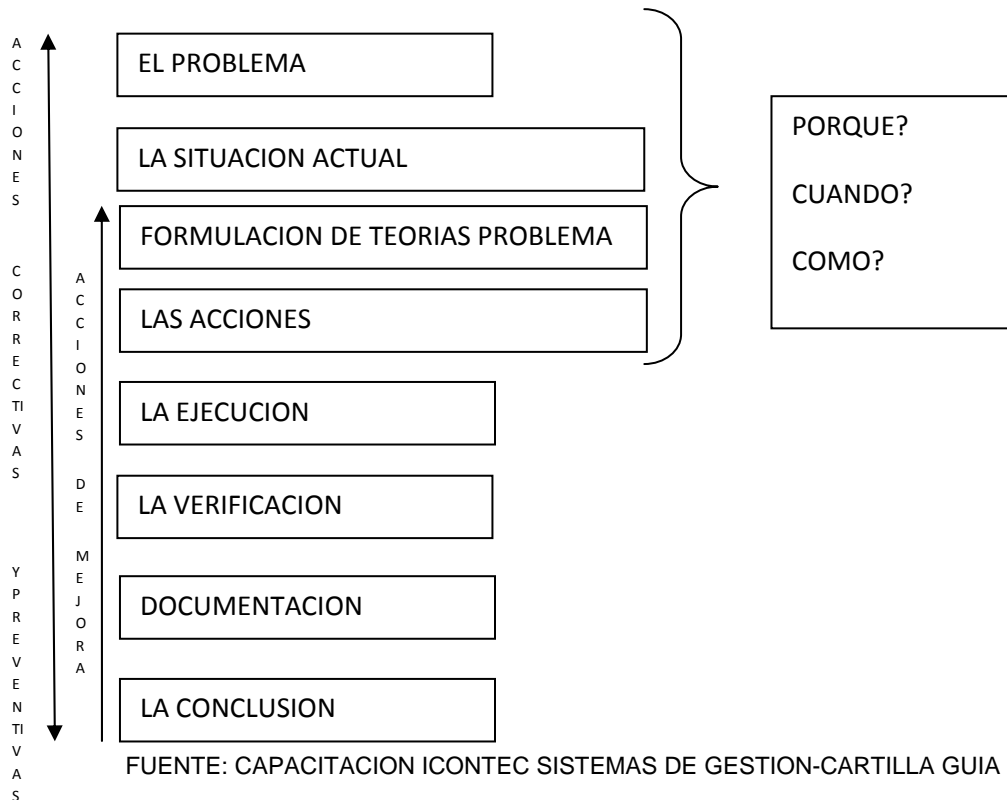
voluntades el deseo de mejorar y que se deben de materializar dando cumplimiento a unos planes debidamente analizados que se llevan en formatos preestablecidos como condición que se cumplirán en un tiempo definido que conlleve a un seguimiento del ente de control.

Con la identificación de los orígenes gestores de los hallazgos, hay que tener en cuenta los conceptos relacionados con la terminología aplicada para llenar en los formatos, tales como acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora (NORMA ISO 9000 fundamentos y vocabulario).

Los titulares de las dependencias tienen la obligación de conocer la implementación de los planes de mejoramiento, su ejecución debe tener un amplio alcance que incluya los riesgos tanto internos como externos, estos difieren de las clasificaciones que se dan a los hallazgos como: **no conformidad total, no conformidad potencia y aspecto por mejorar.**

Tienen su contraparte para la solución de cada uno en sus acciones como lo es la **acción correctiva** donde se debe investigar las posibles causas del incumplimiento del requisito de la norma, donde la técnica a utilizar es el diagrama ishikawa o espina de pescado para eliminar la causa de la no conformidad, la **acción preventiva** donde su característica es la posible ocurrencia de un hecho, que puede venir de la realización de estudios o revisión al sistema o indicadores del proceso y se corrige analizando las causas con el método espina de pescado, eliminando la causa de una no conformidad potencial, la **acción de mejora** donde lo primordial es aumentar su capacidad de cumplir los requisitos así como la mejora u optimización de un procedimiento, que pueden ser producto de una realización de estudio, revisiones al sistema, sugerencias del personal o clientes que superen el aspecto por mejorar.

La ruta del mejoramiento o método para la solución de problemas:



Téngase en cuenta que las oficinas de control interno no elabora los planes de mejoramiento solamente es responsable de su seguimiento, mientras que los responsables de cada proceso son quienes los deben elaborar. Es importante entender que las acciones y descripciones de las metas se enfocaran a eliminar las causas de los hallazgos, sin embargo, las metas deben orientarse al cumplimiento de los objetivos del proceso al cual se le efectúa la mejora, para que no solo se remitan las acciones de mejoramiento a reuniones, oficios y escritos.

Al interior de cada uno de los procesos reviste especial cuidado y atención que se ahorren esfuerzos para la solución de los hallazgos producto de los diferentes tipos de auditoria para que sean más eficaces y eficientes los resultados a obtener.

Como método de trabajo es necesario una inducción o guía de esquema mental para la elaboración de acciones de mejora. Apoyados en los formatos que se tengan implementados para cada uno de los casos en particular. Surge el interrogante ¿qué debe contener un plan de mejoramiento y qué no?

Las habilidades lógicas, habilidades cognitivas, destrezas mentales estarían al orden del entendimiento; con el pensamiento lógico se fortalecerían el análisis, argumentos y razonamientos, es así como algunas virtudes del pensamiento lógico es que sea exacto o preciso, basado en datos probables o hechos, es analítico, sigue reglas, es racional, es secuencial, este planteamiento lo hacemos en la búsqueda de elementos o factores de enseñanza que desencadenen el desarrollo de capacidades o habilidades para el mejoramiento de las actividades que el auditado realiza y las comprenda. "La naturaleza humana no produce a todos los hombres exactamente iguales, hay solo un medio de hacer que todos los hombres se asemejen y ese medio es la educación".Fidel Castro

La propuesta nuestra en la búsqueda de un método orientador para la elaboración de los planes de mejoramiento, que a la luz de los individuos que han sido auditados puedan de manera eficiente atacar la causa de los hallazgos, es quizá para nosotros" la educación" es así como la enseñanza mediante la búsqueda de métodos, conducen a las vías del desarrollo, está en su afán de buscar la mejor respuesta produciendo capacidades y habilidades que impulsan el mejoramiento continuo en el individuo, enriqueciendo sus funciones, siendo esta la semilla aplicada como ciencia al trabajo, donde su estructura de pensamiento hace la relación de una o más cosas para la solución de un problema generándole valor.

CAPITULO II

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La experiencia en nuestro tiempo de trabajo en el área de control interno, nos ha llevado a observar que el auditado tiene una percepción negativa frente al tema del planteamiento del plan de mejoramiento, y nuestro reto es que a través de nuestro asesoramiento y la técnica de auditoria vea su solución, para que lo conduzcamos a la verdadera solución, la educación.

Estamos en un proceso de maduración en materia de control interno, y los resultados se dan de manera gradual o evolutiva en donde la educación es el medio por el cual vamos a involucrar al sujeto para que este controle la cadena de valor, la búsqueda de estos elementos fundamentales de la educación del auditado son el pilar primario para que lo reglamentado u ordenado en lo institucional, gubernamental y demás instituciones que aplique sus técnicas a nuestro control interno se cumplan, y el individuo , se ve en la obligación de alinear sus ideas a lo ya documentado o fundamentado y deba desarrollar en base a ellas su comportamiento para actuar creando un vínculo de la aplicación de la vida moderna y el trabajo.

El razonamiento argumentativo de las ideas que generen cambio o den solución a mejorar serán fundamentados en lo económico, político y social, que demanda el entorno, es por eso, que el mismo sistema de conocimiento exige aplicarlos mediante métodos integrando estudio y trabajo que al fusionarlos dan origen a la educación. Las soluciones se dan de acuerdo a

sus vivencias aplicando lo teórico a lo práctico para la elaboración de nuevas soluciones al problema motivo del hallazgo en la auditoria.

En el pensamiento lógico, los análisis y razones que se efectúan a los hallazgos se plasman en los formatos que se establecen como análisis de causa efecto, método diagrama ishikawa o espina de pescado y método de las 5M donde se analizaran: método, material información, maquina equipo, mano de obra talento humano, medio ambiente, se buscaran las posibles causas de la no conformidad (lluvia de ideas) que tendrán una priorización que conduzcan como resultado luego del análisis a la causa raíz.

El pensamiento cognitivo hace una relación entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido, creándose un esfuerzo por comprender y actuar en su mundo a lo cual recurre de manera gradual adaptándose. (Psicólogo Jean William Fritz Piaget), exponiendo los procesos del pensamiento y las conductas que estos reflejan teniendo *en primer lugar* la maduración y herencia, porque estamos predeterminados genéticamente, el desarrollo es irreversible; *en segundo lugar* la experiencia activa, por lo que experimentamos equilibrio y desequilibrio en el aprendizaje y lo acomoda a su vida actual o trabajo formando aprendizaje, *en tercer lugar* interacción social, intercambio de ideas y conductas entre personas, y *en cuarto lugar* el equilibrio, es la regulación y control de los tres puntos anteriores, aunque ante un proceso cognitivo estos factores se ven regulados por el entorno social.

Es este aspecto, *lo cognitivo* es lo que marca diferencia en el momento diseñar o encontrar soluciones que se plasman en los formatos de análisis y planes de mejoramiento que posteriormente serán evaluados por las oficinas de control interno quienes tienen la responsabilidad de vigilar por el logro eficiente, eficaz y transparente de las entidades que conforman el estado así

mismo cualificar a los servidores públicos y poder cumplir con los fines para lo cual fueron creadas.

El pensamiento que direcciona la educación es la enseñanza, este debe ser el generador de búsqueda para que nuestra institución se promueva el desarrollo de las capacidades y habilidades de nuestro recurso humano para que se reviertan en el mejoramiento continuo de sus funciones, como lograr la mejor manera de comprensión de nuestro sistema de gestión de calidad.

Podríamos afirmar entonces, que el plan de mejoramiento es una serie de compromisos que ha adquirido el sujeto de control frente al desarrollo de un trabajo de auditoria, que dichas acciones de mejora se encuentran plasmadas en unas metas a cumplir y que requieren de un periodo de tiempo para su realización, razón por la cual es un plan dinámico.

Al observar los criterios normativos de los que son impuestos por los organismos de control, se evidencia que no solamente basta con los buenos propósitos por parte del sujeto de control, sino que vienen implícitas en los procedimientos de los mismos, una serie de sanciones cuando no se logran cumplir con los compromisos adquiridos, será este el éxito de cumplirle a los organismos de control?, pero como entes de control interno que somos y/o representamos, debemos propiciar trabajar con calidad, es entonces donde la educación hace su papel protagónico, para concientizar las mentes de aquellos que tienen la responsabilidad de suscribirlos, de hacer que queden bien estructurados y no los hagan por la obligación de cumplir; pero, mientras se llega a ese estado de conciencia, si sería necesario utilizar mecanismos coercitivos para su cumplimiento.

En la conclusión de la búsqueda de la forma de poder conceptualizar y dar un orden lógico, en lo que presenta y busca el control interno a través de las auditorias, para el logro de los resultados a alcanzar con posterioridad en los

planes de mejoramiento, nuestra percepción está dada a que se debiera dar al interior de nuestra organización un *aprendizaje institucional* como método educativo que genere una revolución mental de aprender a aprender y como esta calidad de la información la debemos procesar en el pensamiento para que este conocimiento se pueda enseñar mediante instrucción y capacitación, el instrumento docente-educativo estaría dirigido por un grupo de profesionales expertos en el área del control interno con preparación metodológica para su enseñanza.

La aplicación de estos conocimientos revolucionarios, los cambios de conducta, abrirán la mente a la comprensión, se aplicarían y pondrían en práctica nuevas ideas, que debidamente analizadas en la búsqueda de variables para su uso se construirán nuevos modelos que debidamente serán los gestores de conocimiento.

CONCLUSIONES

Si enfrentamos los diferentes formatos que son utilizados para suscribir planes de mejoramiento, parecería ser esta una situación de atención por parte de las oficinas de control interno o quien haga sus veces, ya que no se debe desatender los criterios normativos existentes, pero tampoco se puede dejar la posibilidad de quien tiene la obligación de suscribirlo que sea interpretado de acuerdo con su percepción y/o modo de entendimiento; por eso, es importante asumir el control de cómo debe estar estructurado dicho plan, es decir, un formato adecuado, ojala que sea estándar, que satisfaga todas necesidades tanto de la alta dirección, como de los diferentes modelos de auditoria, como a los organismos de control.

Entonces, recurrimos al interrogante del diseño, el cual debe ser muy creativo, pero a la vez exigente, que permita con una mirada observar sin mayor esfuerzo, cuales son los requisitos técnicos como mentales, tal como se ha venido mencionando en el presente ensayo, que permita al sujeto de control identificar con exactitud las diferentes acciones de mejora, preventivas y/o correctivas, ubicándose en el tiempo, espacio, y los recursos que requiera invertir, para su desarrollo, pero que también le permita al asesor de control interno observar el grado de avance, cumplimiento, eficiencia y efectividad de ese plan de mejora planteado.

La interpretación en cada uno de los formatos dentro de la metodología aplicada a los planes de mejoramiento producto de las auditorias, conlleva a

un aprovechamiento con resultados lógicos, al desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos, que combinado con un proceso de aprendizaje con métodos educativos adecuados generan una revolución mental de aprender a los individuos participes en la formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento, obteniéndose así los mejores resultados en la organización.

BIBLIOGRAFIA

García García, Gavin Morales, Guerra Garcés y Reyes Santos: "Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno" en Contribuciones a la Economía, abril 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Guía de Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 19011 de 2002

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 de 2008

Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

Resolución Orgánica No. 5872 de la Contraloría General de la República

Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública.

Artículo académico del pensamiento cognitivo según Piaget

Teoría del desarrollo cognitivo de Piaget

<http://www.monografias.com/trabajos14/genesispensamto/genesispensamto.shtml>

<http://www.mitecnologico.com/Main/HabilidadesDePensamiento>

<http://www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml>

<tp://www.monografias.com/trabajos33/habilidades-pensamiento/habilidades-nsamiento.shtml>