

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES
INMUEBLES DE LA LOTERÍA DE BOYACÁ

GLORIA AMELIA ARAQUE PARRA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2016

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES
INMUEBLES DE LA LOTERÍA DE BOYACÁ

GLORIA AMELIA ARAQUE PARRA

Trabajo de investigación para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
CARLOS EDUARDO DÍAZ GIL
Magister

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2016

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

A mis dos hijos: Cristian Nicolás y Jonathan David con mucho amor y cariño les dedico el esfuerzo, trabajo y perseverancia puesto durante la realización de esta tesis, a mis familiares y amigos los cuales estuvieron apoyándome con sus conocimientos y consejos durante el desarrollo y la culminación del proyecto.

Agradecimientos

En primer lugar a Dios porque me permito realizar un proyecto de vida como es el de ser profesional, en segundo lugar a mi director de tesis doctor, Carlos Eduardo Díaz Gil, quien con sus conocimientos, dedicación y paciencia hizo posible el desarrollo de este proyecto, a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, a la doctora Martha Vargas de Infante, directora de la Universidad Abierta y a Distancia UNAD seccional Tunja, por su apoyo incondicional y buena energía que fue de gran ayuda en los momentos cuando más lo necesite, a la doctora, María Teresa Rubiano quien me sirvió de apoyo y guía durante el desarrollo del proyecto en el área de Inmuebles de la Lotería de Boyacá, y por ultimo a la Universidad Nacional a Distancia la cual me permite poder superarme en la formación como profesional.

Contenido

	pág.
Introducción.....	9
1. Generalidades	11
1.1 Problema.....	11
1.1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.2 Formulación del problema.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Marco referencial.....	14
1.4.1 Marco teórico.....	15
1.4.2 Marco conceptual	24
1.4.3 Marco legal.....	29
1.4.4 Marco institucional.....	31
1.5 Metodología.....	37
1.5.1 Tipo de investigación	37
1.5.2 Fuentes de información	37
1.5.3 Población	37
1.5.4 Instrumentos de recolección de información.....	38
1.5.5 Análisis y tratamiento de la información.....	38
2. Diagnóstico del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá en materia de procedimientos de control.....	39
3. Manual de Procesos y Procedimientos para la organización.....	53
3.1 Organigrama	53
3.2 Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales	54
3.3 Manual de Procesos y Procedimientos	64
4. Mapa de riesgos de para el área de bienes muebles e inmuebles	100
5. Conclusiones.....	109
6. Recomendaciones	111
Anexos.....	114

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Signos utilizados en el flujograma de un procedimiento	23
Tabla 2. Inmuebles propiedad de la Lotería de Boyacá	34
Tabla 3. Relación y ubicación de los bienes inmuebles de la Lotería de Boyacá	34
Tabla 4. Oficinas edificio Lotería de Boyacá	35
Tabla 5. Entorno de control	39
Tabla 6. Evaluación de riesgos	40
Tabla 7. Información y comunicación	41
Tabla 8. Actividades de control	42
Tabla 9. Monitoreo	44
Tabla 10. Valoración del riesgo	45
Tabla 11. Actividades de control: Área Presupuesto	47
Tabla 12. Actividades de control: Área Tesorería	48
Tabla 13. Actividades de control: Área Inventarios	50
Tabla 14. Actividades de control: Área Estados Contables	51
Tabla 15. Trámite de pólizas	64
Tabla 16. Trámite para arrendamiento de inmueble	65
Tabla 17. Control de propiedades de la entidad y pago de obligaciones	66
Tabla 18. Mantenimiento preventivo y/o correctivo de inmuebles, vehículos, maquinaria y equipo	67
Tabla 19. Préstamo y salvaguarda de bienes de propiedad del cliente externo	68
Tabla 20. Mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas	94
Tabla 21. Valoración de los riesgos	95
Tabla 22. Ingresos de bienes al almacén	96
Tabla 23. Inventario físico de bienes en bodega	97
Tabla 24. Mantenimiento de equipos	98
Tabla 25. . Conciliaciones bancarias	99
Tabla 26. Mapa de riesgos	101
Tabla 27. Cronograma de actividades	106
Tabla 28. Presupuesto proyectado	108

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Evolución y avances del control interno.	18
Figura 2. Estructura organizacional de la Lotería de Boyacá.	53
Figura 3. Revisión de órdenes de pago.	70
Figura 4. Giro de cheques.	71
Figura 5. Entrega de cheques.	72
Figura 6. Recibos de caja.	73
Figura 7. Registro de notas débito, crédito, bancarias y consignaciones internas.	74
Figura 8. Cierre de tesorería e informes.	75
Figura 9. Caja menor.	76
Figura 10. Manejo del presupuesto de la entidad.	77
Figura 11. Celebración de contratos y convenios.	78
Figura 12. Ordenación de gastos.	79
Figura 13. Recepción, evaluación y aceptación de documentos soporte e inspecciones.	80
Figura 14. Manejo de cotizaciones para adquisiciones.	81
Figura 15. Presentación de informes periódicos sobre la gestión.	82
Figura 16. Atención y trámite de solicitudes que ingresen al área.	83
Figura 17. Elaboración de inventarios.	84
Figura 18. Atención a intermediarios, cartera, comisión, extractos.	85
Figura 19. Recepción de inventarios.	86
Figura 20. Recepción de documentos e información propios del área.	87
Figura 21. Manejo de cartera.	88
Figura 22. Manejo eficiente de los recursos financieros.	89
Figura 23. Planeación, organización y control de las actividades de cobro y administración de la cartera morosa.	90
Figura 24. Actividades propias del área de sistemas.	91
Figura 25. Elaboración análisis de riesgos de control interno.	92
Figura 26. Administración gastos de oficina.	93

Introducción

Es innegable que una buena administración se mide por la eficiencia en la formulación, desarrollo y retroalimentación de todos y cada uno de sus procesos internos, permitiendo de esta manera, cumplir los objetivos propuestos, generando respuestas a los clientes internos y externos, pero ante todo, demostrando credibilidad y confianza, además de la rentabilidad y productividad en todos y cada uno de sus procesos.

En ese orden de ideas, la administración ha demostrado ser una de las herramientas más valiosas para los inversionistas, no sólo porque define todo su componente estratégico, sino porque además establece los lineamientos bajo los cuales se busca ser muchos más eficiente y efectivo a la hora de demostrar resultados, valorando todos y cada uno de sus recursos, generando una mayor rentabilidad y crecimiento de acuerdo a sus índices de productividad.

No en vano estrategias como la financiera, la comercial, la de control, incluso la laboral, le permite a entidades como la Lotería de Boyacá, ser mucho más eficiente. No obstante, surge un elemento adicional: lo procedimental, que en esencia establece una serie de requisitos con puntos de trabajo específicos que generan mayor efectividad a la hora de ejecutar las tareas. En este punto, el control interno no se puede dejar de lado al considerarse como una de las funciones administrativas más importantes que establece para las acciones que han de tomarse en consideración para lograr la optimización de recursos y hacer que los ingresos por concepto de arrendamiento sean suficientes o superiores para cubrir los gastos de administración y mantenimiento.

Entidades como la Lotería de Boyacá, y en especial el área de bienes muebles e inmuebles, han venido soportando todo tipo de dificultades asociadas a la ausencia de un manual de procesos y procedimientos que especifique abiertamente las actividades a desarrollar en función de los tiempos y riesgos en el desarrollo de las actividades. Esto, teniendo en cuenta que allí no existen mecanismos puntuales que le permitirán ser mucho más eficientes

Surge entonces, la necesidad de definir una propuesta que lleve a la elaboración del manual de procedimientos para el manejo de los bienes inmuebles, propiedad de la Lotería de Boyacá, diagnosticando el área en materia de procedimientos de control, identificando los procesos y procedimientos del área de bienes e inmuebles de la entidad mediante la formulación de un manual y definiendo una propuesta de control apoyada en el mapa de riesgos, determinando y valorando cada uno de ellos a fin de mitigar su impacto para la entidad en dicha materia.

Una tarea que lleva a conocer la importancia de implementar el manual procedimientos para la administración y manejo de los bienes inmuebles de la Lotería de Boyacá, determinar el uso que adecuado de estos bienes, acorde a la reglamentación interna y externa exigida, con el fin de generar estrategias de mejoramiento en cuanto a su organización.

No se debe olvidar que la entidad en cumplimiento del Decreto 1599 de 2005 y la Ley 872 de 2003, ha adoptado el Modelo Estándar en Control Interno MECI 1000:2009 que estructuran metodológicamente sus procesos y procedimientos comprometiéndose con el cumplimiento de requerimientos establecidos por el Gobierno Nacional y que se presentan en este documento como una herramienta breve y práctica que contiene una visión general de funcionamiento de la administración de bienes inmuebles de la entidad. Al definir este tipo de mecanismos, la entidad podrá fácilmente mantener el control sobre cada tarea, siendo ello fundamental para lograr la productividad en el corto, mediano y largo plazo.

1. Generalidades

1.1 Problema

1.1.1 Planteamiento del problema

El origen del comercio en Boyacá inicia alrededor de 1900 y 1930, donde se contaba con gran disponibilidad de recursos, donde además existieron sistemas de trueque, se practicaba la agricultura, ganadería, la obtención de poder o de bienes y el desarrollo cultural, social y económico de la región. Es aquí donde se implementa el desarrollo del comercio en la región, presentando grandes características de desarrollo empresarial o innovación en mecanismos de aprovechamiento de recursos que les ha permitido producir un capital.

Los juegos de azar y las loterías nacen de una razón principal en la economía con factores de tierra, capital y trabajo en el mundo. Cuando se empieza a desarrollar la historia mercantil, se implementan juegos de azar como método de diversión, buscando una retribución económica o una aplicabilidad para una organización de tierras o de un sinnúmero de billetes en los lugares poblacionales de Boyacá.

Se habla que en épocas donde se establecieron los juegos de azar, lo realizaban generando una atribución como rifas o asignación de recursos naturales, incluido el poder económico para obtener riquezas. Durante el desarrollo de la era industrial, empezó a verse en la sociedad los juegos de azar o loterías, ya que mostraban una manera de adquirir poder, evolución y desarrollo.

Las empresas tenían una planeación estratégica equilibrada, donde mostraban y daban a sentir a los clientes el gusto de satisfacción de juegos de azar. No obstante, se generaron grandes cambios de desarrollo comercial como una forma de emprendimiento y apoyo al bienestar social.

En Colombia durante el año 1960 se inicia con el desarrollo de las loterías o juegos de azar en la región de Antioquia, donde por su apertura económica, capacidad de juego y gusto de las personas por realizar dicho juegos, llevan a su aprobación en el territorio nacional bajo la Ley (1) primera de 1982. Esta ley permite que surjan empresas de naturaleza comercial, donde cumplan con una gran demanda en Colombia sobre las loterías.

A partir de la evolución empresarial, nace Coljuegos que es la entidad que regula y vigila el desarrollo de estas empresas comerciales, establece cuál es el correcto uso, las normas e

impuestos con los que deben cumplir cuando emiten algún juego de lotería.

La Lotería de Boyacá es una empresa que tiene grandes capacidades de desarrollo y economía en el departamento, generando recursos para la salud del Departamento, teniendo en cuenta que tiene una gran acogida a nivel nacional, presentando sus servicios como una manera de desarrollo empresarial y buscando el mejoramiento continuo en pro del desarrollo institucional.

La Lotería de Boyacá se creó en el año de 1923 mediante ordenanza 061 del 3 de mayo. Una entidad que ha tenido cambios a nivel organizacional, cultural y comercial lo cual evidencia que la organización tiene gran preocupación por estar a la vanguardia de los cambios y acontecimientos cumpliendo así con su misión y visión. Esto gracias al recurso humano disponible e interesado en hacer de la Lotería de Boyacá, una empresa sólida, rentable y posicionada como la mejor a nivel departamental y nacional.

Con respecto al manejo de los bienes inmuebles, propiedad de la Lotería de Boyacá, busca lograr que los ingresos por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles sean suficientes para cubrir totalmente todos los gastos de administración y mantenimiento de los mismos. Es importante y necesaria la elaboración del manual de procesos y procedimientos para los diferentes trámites y la debida administración de los bienes inmuebles de la entidad.

La Lotería de Boyacá cuenta dentro de sus activos con noventa y un (91) inmuebles a saber: (84) están ubicados en Tunja, (6) se encuentran en el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá y son construcciones de más de 25 años, (1) apartamento en Cartago Valle, todos cuentan con los servicios públicos de agua y electricidad.

En la actualidad, la Lotería no cuenta con un manejo eficiente de sus propiedades, dado a la fecha, no dispone de un manual de procesos y procedimientos que no solo describa la actual situación, sino que establezca las actividades por cada sección, el procedimiento, la responsabilidad de las partes, el mapa de riesgos de control y las acciones que habrá de ejecutarse a fin de lograr una mayor efectividad en las tareas.

La Lotería de Boyacá debe implementar de esta forma, estrategias de mejora continua para la utilización, planeación, organización y aprovechamiento de sus bienes inmuebles, donde obtengan mayores utilidades para la empresa y el departamento, esto teniendo en cuenta que el uso de la planta física generaría una mayor distribución y diversidad de servicios que puedan retribuir, al desarrollo económico y empresarial de la Lotería de Boyacá, apoyado desde luego

en el manual de procesos y procedimientos como parte de ese esquema de control interno que la acompaña, definiendo el mapa de riesgos de control

1.1.2 Formulación del problema

¿Qué herramienta de control se considera como adecuada para el manejo de los bienes inmuebles, propiedad de la Lotería de Boyacá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar el manual de procedimientos para el manejo de los bienes inmuebles, propiedad de la Lotería de Boyacá.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá en materia de procedimientos de control.
- Identificar los procesos y procedimientos del área de bienes e inmuebles de la entidad mediante la formulación de un manual.
- Definir una propuesta de control apoyada en el mapa de riesgos, determinando y valorando cada uno de ellos a fin de mitigar su impacto para la entidad en materia de bienes muebles e inmuebles.
- Presentar la propuesta de manual de procedimientos a la entidad como resultado final de la investigación.

1.3 Justificación

La Constitución Política de 1991, incorporó el concepto de Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 estableció normas para el ejercicio de dicho instrumento en las entidades y organismos del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno.

Con el propósito de buscar lograr una mayor eficacia e impacto del Control Interno en las

entidades del Estado, el Departamento administrativo de la Función Pública, promovió la adopción e implementación del modelo de gestión, cuya iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, llevando a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 100:20052”.

Dicho marco conceptual propone un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público, de tal forma que se establezca una estructura básica de control, respetando las características propias de cada entidad, utilizando un lenguaje común para contribuir en el cumplimiento de los objetivos, al tiempo que unifica criterios de control en el Estado.

En el contexto de la eficiencia administrativa, el Congreso de la República de Colombia, expide en armonización con el MECI, Ley 872 de 2003 por el cual se crea el sistema de gestión de calidad en las entidades del estado, reglamentada mediante decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004 y normalizada bajo la NTCGP 100:2009.

Administrativamente se puede decir que la eficiencia y eficacia de las empresas en gran medida, dependen de la claridad con la que los funcionarios reciban la capacitación por parte de las personas que hacen entrega del cargo. Es así que se considera fundamental la elaboración del Manual de procedimientos en la empresa Lotería de Boyacá, ya que esto es un documento que incorpora, información o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos, siendo necesario para el mejoramiento y desarrollo eficiente de las actividades; además de constituirse en un medio valioso para la comunicación, logrando la transmisión de la información, sin distorsionarla y más cuando es propia de la organización, favoreciendo su funcionamiento, así como de las dependencias que la integran.

Aunque se debe tener en cuenta que la Lotería de Boyacá requiere del manual de procesos y procedimientos en su área de bienes muebles e inmuebles, buscando el mejoramiento, la eficacia y eficiencia en el manejo de bienes, más la obligación de cumplir la norma, pues ello le disminuye ampliamente la posibilidad de llegar a sanciones de orden disciplinario que le afecten su normal funcionamiento. Un mecanismo que además de facilitarle su organización, le lleva a anticiparse a la aparición de los riesgos en cualquiera de sus fases, evitando afectaciones de orden económico, disciplinario y administrativo, que deterioran su imagen.

1.4 Marco referencial

1.4.1 Marco teórico

Gestionar una organización como la Lotería de Boyacá, implica necesariamente la definición de un modelo administrativo funcional, que logre la integración de las diferentes áreas en función de todos y cada uno de los objetivos corporativos, pudiendo de esta manera, ser mucho más eficiente y efectiva de acuerdo a las expectativas planteadas.

La administración es una de las actividades humanas más importantes y tan antiguas como las organizaciones tradicionales: el Estado, el ejército, la iglesia. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Un proceso administrativo que involucra en la empresa, experiencia, conocimiento, habilidad, liderazgo y decisión, características propias que deben atender todos y cada uno de quienes logren su desarrollo, unido a las funciones administrativas, bien conocidas y definidas por quienes conocen del tema y se interesan en su contenido.

Tomando la definición de área administrativa o función administrativa formulada por Fayol, hay que tener en cuenta los siguientes términos:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Ejecutar: dirigir, guiar y orientar
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.
- Acciones correctivas: redireccionamiento (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Todas las funciones podrían catalogarse como definitivas dentro de dicho contexto. No obstante, el tema del control y en especial el aplicado de manera interna, le proporcionan mayor validez a los procedimientos y le impregnan seguridad y credibilidad a quienes han asignado unos recursos en función de los objetivos, pudiendo ello constituirse en la base para continuar con la gestión administrativa y aplicar de esta manera los correctivos que se estimen pertinentes. De ahí, que sea necesario ahondar en el tema, definiendo su concepto, objetivos e importancia

Control interno

El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. (Contraloría General de la República, 2014)

Objetivos del Control Interno

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
 - Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
 - Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones
 - Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
 - Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
 - Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
 - Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.
- (Contraloría General de la República, 2014)

Importancia del Control Interno

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.

- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. (Contraloría General de la República, 2014)

La relevancia que tiene el tema del control interno en los diferentes sectores que hacen parte de la vida pública nacional, han venido exigiendo cada vez más, la necesidad de involucrar todos y cada uno de los procedimientos en las actividades desarrolladas por entidades que administran los recursos del estado, dentro de una necesidad de demostrar su funcionalidad.

El control interno en el sector público

El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento. Esto significa hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia.

Las entidades públicas requieren del cumplimiento de normativas (que dependiendo de las funciones asignadas o de los sistemas administrativos pueden ser abundantes y especializadas). En éstas, se reglamenta la gestión de la entidad y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, los tratados internacionales, la ley general de contratación pública, las leyes sobre la administración y gestión pública, la ley de contabilidad, la ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción. (Contraloría General de la República, 2014)

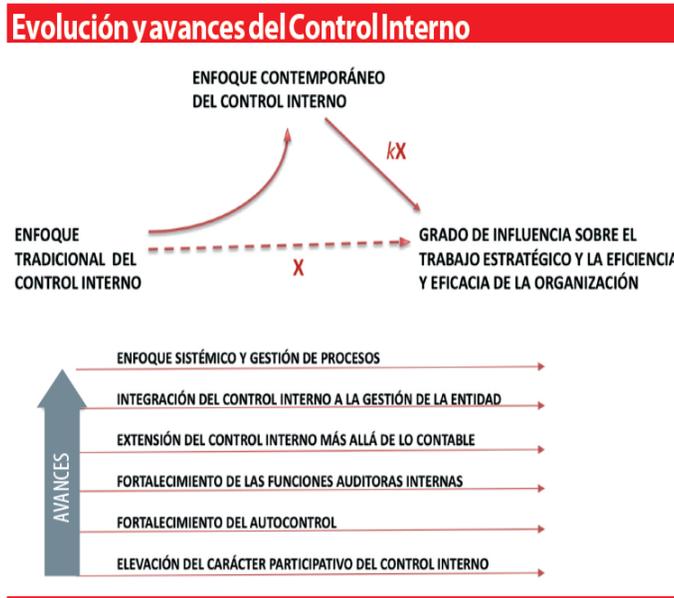


Figura 1. Evolución y avances del control interno.

Fuente: Contraloría General de la República, 2014.

Dentro de la estructura del programa de control interno, se incluye el manual de procesos y procedimientos como un componente a partir del cual se definen las responsabilidades y el esquema que habrá de seguirse para cumplir con todos cada uno de los procedimientos definidos por cada área de trabajo. En este sentido, es fundamental tener en cuenta las características, consecuencias por la no utilización, los objetivos que persigue, la utilidad dada en la actualidad.

Manuales de procesos, procedimientos y funciones.

Un manual de procesos y de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También incluyen una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos y a los puestos responsables

de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Son determinantes de las responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo. (Cabrera, 2009)

Características de un manual

- Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. (Cabrera, 2009)

Consecuencias del no uso de los manuales de procesos, procedimientos y funciones

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores.
- No habrá normas establecidas: lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.
- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla.
- No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento pre-establecido, habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por

cada trabajador pueden no ser los más efectivos). (Cabrera, 2009)

Objetivos del manual de procesos y procedimientos

- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.
- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).
- Contribuir al enriquecimiento del compendio documental municipal y a la consolidación de la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente gestión del capital humano como recurso que agrega valor a los servicios prestados en el municipio de Valparaíso.
- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina. (Villarroel, 2011)

Utilidad del manual de procesos y procedimientos

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoria sistémica).
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.

- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (Villarroel, 2011)

Todos y cada uno de los elementos antes descritos, demuestran no sólo la efectividad sino las ventajas que puede tener la elaboración del manual de procesos y procedimientos, entendiéndolo como un mecanismo para supervisar el accionar de cada funcionario por área de trabajo. Entender su funcionalidad, exige del estudio del contenido con sus respectivos elementos y reglas para efectuar el levantamiento de dichos procedimientos.

Contenido del manual de procedimientos según sus elementos

- Título. Se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.
- Introducción. Explicación general del procedimiento
- Organización. Estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa
- Descripción del Procedimiento:
 - * Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo
 - * Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo.
 - * Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.
 - * Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma
- Responsabilidad, autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.
- Medidas de Seguridad, Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.
- Informes: económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.
- Supervisión, evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus

recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad. (Cámara de Representantes, 2010)

Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de procedimientos

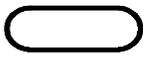
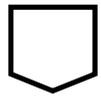
Estos Manuales de Procedimientos, se desarrollan para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, dependiendo de estos elementos la aplicación del contenido señalado anteriormente y que se resumen así:

- Establecer objetivos para los diferentes procesos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas, donde no exista ninguna.
- Sistema de organización que enmarca la estructura de la empresa.
- Limitación de autoridad y responsabilidad para cada funcionario.
- Normas de protección y utilización de los recursos, como elemento de control.
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal relacionadas con evaluación y cumplimiento.
- Aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo.
- Sistemas de información, base de las comunicaciones y la publicidad.
- Procedimientos y normas que señalan un mismo lenguaje.
- Métodos de control y evaluación de la gestión con el fin de que la empresa sea eficiente y productiva.
- Programas de inducción y capacitación del personal, para mejorar el clima de trabajo organizacional.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos para trabajar con menos prisa.
- Consistencia de todas las operaciones de la empresa, para no depender de las personas y sus secretos, como métodos para lograr estabilidad.
- Base para la evaluación de los procedimientos y determinar correctivos, como elementos de auditoría y control.
- Base para el manejo de nuevas ideas y creatividad del personal de la empresa.
- Elemento esencial para el diseño e implementación de indicadores, como base para ejercer el control de la gestión, cuyo objetivo es proyectar resultados positivos. (Cámara de Representantes, 2010)

Flujograma del procedimiento

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

Tabla 1
Signos utilizados en el flujograma de un procedimiento.

	Inicio o fin	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	Empleado responsable - dependencia	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	Descripción de la actividad	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	Decisión	Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión.
	Archivo	Archivo del documento.
	Conector de actividades	Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
	Conector de fin de página	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	Flecha indicadora de frecuencia	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	Documento	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	Bloque documentos	Para indicar copias múltiples.
	Remisión a otro procedimiento	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	Cinta magnética	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
	Tira de sumadora	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Fuente: Cámara de Representantes, 2010.

Reglas para el levantamiento de procedimientos

- Definir el límite del procedimiento. El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).
- Nombre del cargo. Nombre del cargo del empleado responsable de acuerdo a la planta de personal.
- Siempre iniciando la frase se debe usar el verbo en tercera persona.
- En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.
- Se debe estudiar el número de copias y su distribución, dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada oficina.
- El grupo de apoyo o líder. Coordina a jefes y empleados que tienen a su cargo el levantamiento de los procedimientos y se hacen equipos, con grupos especializados.
- Determinación de objetivos y metas. Lo que se espera del respectivo procedimiento.
- Los procedimientos se hacen relacionar y referenciar utilizando el formulario “único”.
- El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus “Documentos Anexos” o Justificativos.
- Explicación de las gráficas: Elaboración de flujogramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites.
- Se realizan entrevistas con los empleados que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes “el por qué? , cuándo?, dónde?, qué?, cómo?”.
- Desarrollar y ejecutar las hojas de ruta para cada uno de los procedimientos, estableciendo las actividades, trámites y tiempo de ejecución, acompañados de los documentos originales.
- Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y está agregando valor, así que no sea repetitivo. (Cámara de Representantes, 2010)

1.4.2 Marco conceptual

Control interno. La Ley 87 de 1993, señala que se entiende por control interno ‘el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios,

normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, 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 vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Autocontrol. Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios legales establecidos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Autorregulación. Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Autogestión. Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Sistema de Gestión de la Calidad. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades (República de Colombia, 2009).

Alta dirección. Persona o grupo de personas del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Ambiente de control. El entorno de control comprende la actitud, la conciencia y acciones de los directores y administración respecto del Sistema de Control Interno y su importancia en la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Auditoría interna. Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Ayuda a una entidad a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Control. Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Control interno. Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014)

Efectividad. Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Eficacia. Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Eficiencia. Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Evaluación del Sistema de Control Interno. Actividad desarrollada cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Gestión. Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Gestión de riesgos. Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Indicadores. Conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Plan de mejoramiento. Es aquel aspecto que permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de su misión, objetivos, procesos, etc., deben operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, en los términos establecidos en la Constitución, la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Política. Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control.

Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Riesgo. La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Sistema de Control Interno. Se entiende como el sistema integrado por el esquema de la organización, y es el conjunto de 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 la políticas trazadas por la Dirección y en atención a las metas y objetivos previstos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Planes y programas. Elemento de Control, que permite modelar la proyección de la Entidad a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos (Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2006).

Modelo de operación por procesos. Elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la Entidad Pública, armonizando con enfoque sistémico la Misión y Visión Institucional, orientándola hacia una Organización por Procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la Entidad (Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2006).

Componente administración del riesgo. Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades, para un mejor cumplimiento de su función (Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2006).

Análisis del riesgo. Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad para su aceptación y manejo (Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2006).

Valoración del riesgo. Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la Entidad a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento (Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2006).

Procedimiento. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de la descripción de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando a los responsables de llevarlas a cabo (Cabrera, 2009).

Diagramas de flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita (Cabrera, 2009).

1.4.3 Marco legal

El marco legal define de alguna forma, el componente legislativo aplicable al caso del control interno en las entidades públicas y que rige a lo largo y ancho del territorio nacional, y donde se definen procedimientos concretos para mejorar su operatividad. De esta forma, se toman en cuenta referentes de orden constitucional, donde se involucran los artículos 209 y 269, asociados al tema del control interno. Adicionalmente, se toman en cuenta leyes como la 87 de 1993, la Ley 489 de 1998. y la 734 de 2.002, sin desconocer decretos, circulares, directivas y resoluciones

que a nivel nacional como seccional y local, son fundamentales para el ordenamiento normativo que regula todo tipo de actividades del orden público.

Constitución política

Artículo 209: Principios de la Administración Administrativa. La administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.

Artículo 269. Obligatoriedad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno.

Leyes

- *Ley 87 de 1993.* Establece las normas para el ejercicio de Control Interno en las Entidades del Estado.
- *Ley 489 de 1998.* Dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, Crea el Sistema Nacional de Control Interno.
- *Ley 734 de 2.002.* Determina en el Artículo 34 los Deberes de todo Servidor Público: “Adoptar el Sistema de Control Interno que trata la ley 87 de 1.993...”

Decretos

- *Decreto 1826 de 1994.* Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1.993
- *Decreto 2145 de 1.999.* Dicta normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno, determina el ejercicio de Autocontrol y Auto evaluación.
- *Decreto 2539 de 2.002.* Modifica parcialmente el decreto 2145 de 1.999.
- *Decreto 1537 de 1.991.* Reglamentario de la Ley 87 de 1993, en cuanto a elementos técnicos y administrativos.
- *Decreto 1599 de 2.005.* Por medio del cual se adopta el Modelo estándar de Control Interno MECI 1000:2005.
- *Decreto 943 de 2014.* Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno -MECI.

Directivas Presidenciales

- *Directiva Presidencial 01 de 1997.* Desarrollo del Sistema de control Interno.
- *Directiva Presidencial 09 de 1.999.* Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

Circulares

- *Circular No. 02 del 27 de mayo de 2.005.* Emanada del Consejo Asesor de Control interno sobre MECI 1000:2005. (Hernández, s.f.)

Resoluciones

- *Resolución 365 de 1 de diciembre de 2003.*
- *Resolución 365 del 11 de diciembre de 2004,* por el cual se adopta el reglamento del manejo administrativo de los bienes de la Lotería de Boyacá.
- *Resolución 196 del 3 de octubre de 2006,* modifica la Resolución 365 del 11 de diciembre de 2014.

1.4.4 Marco institucional

Reseña histórica

La Lotería y Beneficencia de Boyacá fue creada mediante ordenanza número 061 del 3 de mayo de 1923, como una empresa comercial del departamento de Boyacá, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, sujeta al derecho privado en cuanto a sus actos propios de la actividad comercial y al derecho público en cuanto al ejercicio de sus funciones administrativas.

Mediante Ordenanza número 0022 del 22 de noviembre de 1963, cambio su razón social a Beneficencia de Boyacá. Con el Decreto número 328 del 17 de mayo de 1968 se fusionó la Beneficencia con la Lotería de Boyacá, acto que se anuló mediante sentencia del 23 de abril de 1979.

Mediante Decreto número 1236 del 9 de septiembre de 1992, se le confirió facultades para llevar a cabo la reorganización administrativa y adopto el nombre de Instituto de Beneficencia y Lotería de Boyacá, como un establecimiento público descentralizado que forma parte del sistema departamental de salud, adscrito al despacho del secretario de hacienda, encaminando su objetivo hacia la consecución de recursos económicos para dirigirlos en pro de la seguridad integral de las Boyacenses. Con el Decreto número 001501 del 27 de diciembre de 1995, el Gobernador de Boyacá reestructura, este instituto, buscando mejorar la eficiencia y la eficacia al momento de cumplir con sus objetivos y funciones.

La honorable Asamblea del Departamento de Boyacá mediante Ordenanza número 007 de mayo 14 de 1996, revistió de facultades al gobernador del Departamento para efectuar la transformación del Instituto de Beneficencia y Lotería de Boyacá en Empresa Comercial e Industrial del Estado, del orden Departamento, adquiriendo su nueva naturaleza jurídica por Decreto Ordenanza número 000722 de mayo 31 de 1996, denominándose Lotería de Boyacá.

En el año 2004 mediante Decreto 1366 del 16 de noviembre, se modificó el estatuto básico, establecida como una Empresa Industrial y Comercial del Departamento, con el propósito de generar recursos económicos con responsabilidad social para contribuir a la financiación de los servicios de salud y bienestar de los clientes, mediante la operación y comercialización transparente y eficaz del monopolio de arbitrio rentístico Departamental de juegos de suerte y azar, con un equipo de personas altamente comprometidas, procesos de calidad y mejoramiento continuo.

La Junta Directiva se encuentra conformada por: El señor Gobernador o su delegado, Secretario de Hacienda, Secretario de Salud, Secretario de Planeación, Representante de la comunidad, Gerente de la Lotería de Boyacá, Secretario de la Junta (Subgerente Financiero y administrativo de la Lotería). (Lotería de Boyacá, s.f.b)

Misión

La Lotería de Boyacá tiene como misión, generar recursos económicos con responsabilidad social, para contribuir a la financiación de los servicios de salud y al bienestar de los clientes, mediante la operación y comercialización transparente y eficaz del monopolio de arbitrio rentístico Departamental de juegos de suerte y azar, con un equipo de personas altamente comprometidas, procesos de calidad y mejoramiento continuo. (Lotería de Boyacá, s.f.a)

Visión

La Lotería de Boyacá, tiene como visión ser una Empresa líder en transferencias de recursos económicos al sector de la salud, reconocida en el ámbito nacional por su compromiso institucional, en la calidad y excelencia de sus procesos para la operación y comercialización de los juegos de suerte y azar. (Lotería de Boyacá, s.f.d)

Políticas de calidad

- Garantizar la operación y comercialización con eficacia, eficiencia y efectividad del monopolio de juegos de suerte y azar.
- La mejora continua de su sistema de gestión de la calidad
- Compromiso con la satisfacción de los clientes
- Contribuir al logro de los fines esenciales del Estado (Lotería de Boyacá, s.f.c)

Objetivos de calidad

- Revisar permanentemente los puntos críticos de control de los procesos que garantizan el ejercicio de la realización del producto y prestación del servicio.
- Evaluar y mejorar de manera continua el Sistema de Gestión de la Calidad
- Mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de los requisitos relacionados con el producto y servicio.
- Transferir oportunamente los recursos económicos al sector de la salud (Lotería de Boyacá, s.f.c)

La Lotería de Boyacá, como empresa comercial e industrial del estado, se acoge a estos lineamientos establecidos por el gobierno con el gran propósito de mejorar continuamente sus procesos con una cultura de calidad que le permita la satisfacción de sus clientes y partes interesadas.

La lotería de Boyacá durante su trayectoria, ha sido una de las empresas más sólidas y rentables del departamento, por lo tanto se ubica como la mejor y más reconocida a nivel nacional ocupando el segundo lugar dentro de todas las loterías.

La Lotería de Boyacá se creó en el año de 1923 mediante ordenanza 061 del 3 de mayo, la Lotería de Boyacá ha tenido varios cambios a nivel organizacional, cultural y comercial lo cual evidencia que la entidad tiene gran preocupación por estar a la vanguardia de los cambios y acontecimientos cumpliendo así con su misión y visión. Esto gracias al recurso humano disponible e interesado en hacer de la Lotería de Boyacá una empresa sólida, rentable y posicionándola como la mejor a nivel departamental y nacional.

Con respecto al manejo de los bienes inmuebles propiedad la Lotería de Boyacá busca lograr que los ingresos por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles sean suficientes para cubrir totalmente todos los gastos de administración y mantenimiento de los mismos. Es importante y necesario diseñar un instrumento confiable que permita establecer procedimientos para los trámites y debida administración de los bienes inmuebles de la lotería de Boyacá.

La Lotería de Boyacá cuenta con noventa y un (91) inmuebles como se puede observar en la siguiente tabla, (84) están ubicados en Tunja, (6) se encuentran en el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá, y son construcciones de más de 25 años, (1) apartamento en Cartago Valle, todos cuentan con los servicios públicos tales como agua.

Tabla 2
Inmuebles propiedad de la Lotería de Boyacá.

Tipo de inmueble	Número	Tunja	Bogotá	Cartago
Oficinas Edificio Lotería de Boyacá	50	50		
Locales Edificio Lotería de Boyacá	5	5		
Hotel Hunza	1	1		
Apartamentos Hotel Hunza	9	9		
Locales Hotel Hunza	13	13		
Teatro	1	1		
Casa de Boyacá	1		1	
Locales Bogotá	4		4	
Parqueadero Bogotá	1		1	
Locales Plaza Real	3	3		
Parqueadero Hoyo de la Papa	1	1		
Apartamento Cartago	1			1
Casa del Lotero	1	1		
Totales	91	84	6	1

Fuente: Archivos de la empresa.

Los inmuebles propiedad de la lotería que se encuentran en la ciudad de Tunja en el perímetro urbano, y cuentan con una excelente ubicación. Los de Bogotá están ubicados en centros comerciales acreditados, lo mismo con el apartamento en la ciudad de Cartago, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3
Relación y ubicación de los bienes inmuebles de la Lotería de Boyacá.

Descripción	Dirección	Ciudad	Área
Edificio Lotería de Boyacá	Calle 19 N° 9 - 35	Tunja	Terreno 1,430 M2 ConstruI 7,050 M2
Local 118 Centro Cívico Plaza Real	Calle 21 N° 13 - 21	Tunja	Pr. piso 47,34 M2, Mezn 45.63 M2
Local 128 Centro Cívico Plaza Real	Calle 20 N° 12 - 84	Tunja	24,74 M2
Local Centro Comercial Centro Suba	Calle 140 N° 91 - 19 local 1-112	Bogotá	Constra 31,18 Mezan 42,89 M2
Salón El Trébol Locales 301, 302, 303, 304	Calle 20 13 10	Tunja	160,33 M2

Centro Cívico Hunza	Calle 21A N° 10 - 66, 90	Tunja	Constr 14,144 M2 terre 4,800 M2
Cinema Primer Piso			570,72 M2
Cinema Segundo Piso			127,11 M2
Casa del Lotero	Calle 19 N° 7 - 47	Tunja	Terreno 48 M2 constru 96 M2
Apartamento Ciudad Cartago	Cra. 2 N° 15 - 17 Apto 101	Cartago	A. Libre 7 M2 constru 106,35 M2
Local 12 Centro Comercial Ley	Calle 23 n° 6 - 70	Bogotá	Constru 73,04 M2 mezan 44,56 M2
Local 11 Centro Comercial Ley	Calle 23 n° 6 - 70	Bogotá	Construi 72,19 M2 Mezan 46,11 M2
Local 10 Centro Comercial Ley	Calle 23 n° 6 - 70	Bogotá	Construc 68,78 M2 Mezan 43,94 M2
Construcción Casa de Boyacá	Calle 98 N° 19A - 67 B. Chico	Bogotá	510,80 M2
LOTES			
Terreno Casa de Boyacá			759,6 M2
Parqueadero de Bogotá	Carrera 12 N° 20-91	Bogotá	Constru 6,20 M2T Terreno 249 M2
Hoyo de la Papa	Cll 20 y 21 con cra. 13	Tunja	5064 M2

Fuente: Archivos de la empresa.

Con la situación que se vive en el edificio de la Lotería de Boyacá, los arrendatarios han venido entregando las oficinas, soportando la entrega por los ascensores, los cuales se encuentran en mantenimiento y por el deterioro de las oficinas o por falta de organización y liderazgo del personal encargado de la administración de los bienes inmuebles.

Tabla 4
Oficinas edificio Lotería de Boyacá.

	N°	Arrendatario
1	Piso 1	Ocupada
2	Piso 2	Desocupada
3	408	Desocupada
4	501	Desocupada
5	502	Ocupada
6	503	Desocupada
7	507	Ocupada
8	601-2-4-5-6-8	Ocupada
9	603	Desocupada
10	607	Desocupada
11	P7° OF.801-802	Ocupada
12	803	Desocupada
13	804	Desocupada
14	805	Ocupada

15	806	Ocupada
16	807	Ocupada
17	901	Desocupada
18	902	Desocupada
19	903	Desocupada
20	904	Desocupada
21	905	Desocupada
22	906	Desocupada
23	907	Ocupada
24	1001	Desocupada
25	1002	Desocupada
26	1003	Desocupada
27	1004	Desocupada
28	1005	Ocupada
29	1006	Desocupada
30	1007	Desocupada
31	1101	Desocupada
Locales edificio Lotería de Boyacá		
32	1	Ocupado
33	D4	Ocupado
34	L5	Ocupado
35	L6	Ocupado
Apartamentos centro cívico Hunza		
36	301	Desocupado
37	401	Ocupado
38	501	Ocupado
39	601	Ocupado
40	701	Ocupado
41	801	Ocupado
42	901	Desocupado
43	1001	Asignado al gerente
44	1101	Ocupado
Locales centro cívico Hunza		
45	6	Ocupado
46	215	Desocupado
47	216	Ocupado
48	217	Ocupado
49	218	Ocupado
50	232-233	Ocupado
51	234	Ocupado
52	235	Ocupado
53	236	Ocupado
54	238	Desocupado
55	15	Desocupado
56	CINEMA	Desocupado
Plaza Real Tunja		
57	Local 118	Ocupado
58	Local 128	Desocupado

59	Hoyo de la Papa	Desocupado
Bogotá		
60	Casa de Boyacá	Gobernación de Boyacá
61	Loc. 10-11 C.C. Ley	Ocupado
62	C.C. Suba	Ocupado
63	Parqueadero	Ocupado
64	Local 12 C.C. ley	Ocupado
Cartago		
65	Apto. Cartago	Ocupado

Desocupados: 29 Ocupados: 34

Fuente: Archivos de la empresa.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se toma en consideración en el desarrollo del presente estudio, se caracteriza por lo descriptivo y analítico, encontrando la necesidad de dar a conocer una situación problema, para luego analizarla y definir de manera abierta, las acciones puntuales en materia de procedimientos que habrá de implementarse para darle solución efectiva a la misma. Este trabajo se suscribe dentro de la línea de investigación de Gestión de Organizaciones de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN.

1.5.2 Fuentes de información

Fuentes primarias. Como fuentes primarias de información, la investigación, tiene en cuenta a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, quienes administran los bienes inmuebles y conocen de incidencia en las finanzas de la entidad.

Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias, incluyen en este caso, los aportes y escritos de muchos autores y expertos en el tema del control interno, de los procesos y procedimientos, incluso de la legislación aplicable al caso y existente en el país, además de las redes de información y otras que de manera abierta inciden en el desarrollo de la investigación.

1.5.3 Población

La población que se toma como punto de referencia, la conforman en cuenta en el desarrollo

de la propuesta, estará conformada los funcionarios de la Lotería de Boyacá, quienes administran los bienes inmuebles, que para el caso, alcanzan los xxx, de acuerdo a datos suministrados por las directivas de la entidad.

1.5.4 Instrumentos de recolección de información

Dentro de los instrumentos de recolección de información, la investigación acude a los siguientes:

- Encuesta dirigida a los funcionarios de los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles.
- Observación directa
- Revisión documental y normativa.

1.5.5 Análisis y tratamiento de la información

Culminado el proceso de recolección de información, se busca su clasificación, graficación y análisis, de tal manera que se logre su desarrollo, permitiendo la construcción del manual de procesos y procedimientos, al igual que darle cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, siendo ello una herramienta valiosa en materia de control interno para la entidad objeto de estudio.

2. Diagnóstico del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá en materia de procedimientos de control

De acuerdo al desenvolvimiento actual del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá, se consideró importante el llevar a cabo un estudio tendiente a definir con mayor claridad, la problemática existente, asociada a la ausencia de políticas y acciones de control interno, que no sólo previeran las posibles afectaciones, sino que además, estableciera el nivel de responsabilidad de las partes, de incumplimiento e inexistencia de un manual guía.

De esta forma, se lleva a cabo un diagnóstico en temas diversos asociados con manejo del área a fin de establecer responsabilidades de los cinco funcionarios que laboran dentro de la unidad, pudiendo ello ser un insumo para la formulación del sistema de control interno, generando soluciones y proponiendo mejoras de acuerdo a las necesidades existentes.

Tabla 5
Entorno de control.

Nº	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	¿Las políticas y procedimientos de desarrollo del talento humano, son difundidos y conocidos en todos los niveles de la entidad?	3	60	1	20	1	20
2	¿Se hallan políticas que facilitan la ejecución de los procesos de trabajo?	4	80			1	20
3	¿Los funcionarios tienen la capacidad y el entrenamiento necesarios para su nivel de responsabilidad y complejidad del cargo?	3	60	1	20	1	20
4	¿Es la estructura organizacional, adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la entidad?	5	100				

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

En primera instancia, se puede observar que el 60% de los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles, asegura que las políticas y procedimientos de desarrollo del talento humano, son difundidos y conocidos en todos los niveles de la entidad como mecanismo de inclusión en las acciones llevadas a cabo por la entidad. El 20% de ellos está en desacuerdo por cuanto no conoce con precisión muchos de estos procedimientos, mientras que el 20% restante no supo o no respondió a la inquietud planteada.

A diferencia del 80% de ellos, que sostiene que se hallan políticas que facilitan la ejecución de los procesos de trabajo, además de darle mayor legalidad, aunque el 20% de ellos no responden a la inquietud.

Para el 60% de las personas encuestadas, los funcionarios tienen la capacidad y el entrenamiento necesarios para su nivel de responsabilidad y complejidad del cargo gracias a que la empresa les ha otorgado dicho beneficio. El 20% desvirtúa lo anterior al no conocer algunos de los procedimientos y el 20% restante que no dio respuesta alguna.

En tanto que el 100% de ellos, considera que a estructura organizacional, es adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la entidad, lo que genera mejor desempeño.

De ahí que hayan expresado una opinión general sobre el manejo del área de control, indicando que:

- Se deben implementar estrategias tendientes a lograr un mayor compromiso con las políticas implementadas en talento humano.
- Sería más efectivo si todos los funcionarios se comprometieran con el cumplimiento de las políticas de la entidad.
- Aunque las políticas de desarrollo de talento humano están documentadas y han sido divulgadas, es necesario implementar estrategias para lograr un mayor nivel de implementación.
- No existe control procedimental

Tabla 6
Evaluación de riesgos.

Nº	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de la entidad?	4	80			1	20
2	¿Existen procedimientos de investigación para la selección de aspirantes a empleo?	1	20	3	60	1	20
3	¿Existe una descripción de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación, que informen a los funcionarios sobre sus tareas?	5	100				
4	¿Existen procesos de divulgación y capacitación, que lleven a un fortalecimiento del uso del manual de procedimientos?			4	80	1	20
5	¿El desempeño del trabajo, es evaluado y revisado normalmente con cada funcionario?	3	60	1	20	1	20

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

A su vez, se toman en cuenta elementos de base relacionados con la evaluación de los riesgos, donde el 80% de estos funcionarios, sostiene que son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de la entidad como una estrategia de involucramiento. Mientras que el 20% no

supo o no respondió a la pregunta.

El 60% de ellos, afirma que no existen procedimientos de investigación para la selección de aspirantes a empleo por la falta de tiempo y de personas idóneas, siendo ello un factor determinante para involucrar personas preparadas y formadas en los temas de acuerdo a los intereses de la entidad. El 20% asegura que ello sí se toma en cuenta desde la parte administrativa y el 20% que no dio respuesta sobre la pregunta.

De acuerdo al 100%, sí existe una descripción de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación, que informen a los funcionarios sobre sus tareas, por la misma exigencia frente al proceso de certificación y de control.

Para el 80%, no existen procesos de divulgación y capacitación, que lleven a un fortalecimiento del uso del manual de procedimientos, lo que demanda tiempo en la ejecución de las tareas y conocimiento de muchas de las actividades. El 20% no respondió a la inquietud.

Según el 60% de estas personas, el desempeño del trabajo, es evaluado y revisado normalmente con cada funcionario como una estrategia de mejoramiento continuo. El 20% no está de acuerdo con ello, ya que en su puesto de trabajo dicha actividad no se ha ejecutado. El 20% no supo o no respondió.

Por lo mismo, creen que el procedimiento implementado para la administración de riesgos, aunque es divulgado y socializado ante los funcionarios, falta compromiso y responsabilidad para el cumplimiento. Existe además, un procedimiento implementado para la administración del riesgo, es necesario implementar estrategias para lograr un mayor compromiso de los funcionarios en la administración de los riesgos inherentes a los procesos en los cuales intervienen.

Tabla 7
Información y comunicación.

Nº	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	¿Los funcionarios conocen los sistemas de información que conserva la entidad?	4	80			1	20
2	¿Existen sistemas de información que encauzan la información generada a nivel institucional y la administran apropiadamente para su posterior uso?	4	80			1	20
3	¿Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información, que ha de ser comunicada a los grupos de interés?	1	20	3	60	1	20

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Frente al proceso de información y comunicación, el 80% de los funcionarios de la Lotería

de Boyacá, que administran los bienes inmuebles, conocen los sistemas de información que conserva la entidad, por la misma divulgación hecha. Aunque el 20% no brinda respuesta relacionada con la pregunta.

Para el 80% de ellos, sí existen sistemas de información que encauzan la información generada a nivel institucional y la administran apropiadamente para su posterior uso, logrando el cumplimiento de los objetivos institucionales. El 20% no respondió a la pregunta.

En opinión del 60% de estos funcionarios, no existe una evaluación de la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información, que ha de ser comunicada a los grupos de interés, lo que puede acarrear múltiples inconvenientes. Aunque un 20% de ellos, cree que dicha apreciación es válida al encontrar que de manera interna esta actividad sí se ha ejecutado. El 20% restante no respondió a la pregunta.

Además, ellos creen que existe un sistema integrado de información, el cual es establecido para el manejo confiable de información. Aunque se debe socializar y actualizar los sistemas de información de la empresa

Tabla 8
Actividades de control.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Cada funcionario interpreta el sentido de la inclusión de los controles preventivos, de protección y correctivos en las actividades ejecutadas para lograr los propósitos de la entidad?	4	80	1	20		
2	¿Existen procesos para revisar periódicamente el sistema y los controles de acceso a cada aplicación y bases de datos dentro de la infraestructura de la tecnología de información, estableciendo si los procesos de control son convenientes?	2	40	2	40	1	20
3	¿Existe relación en el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los funcionarios, con los objetivos y resultados del proceso?	4	80	1	20		
4	¿Ha trazado la entidad, un plan que implique puntos de control de orden preventivo, procedimientos y responsables de los procesos?	4	80	1	20		
5	¿Se cuenta con indicadores que midan la eficacia y efectividad de los controles aplicados?	4	80			1	20
6	¿Las acciones señaladas para manejar riesgos, se toman como insumo para la implementación de las actividades de control?	5	100				
7	¿Existen procedimientos específicos para manejar los riesgos registrados?	5	100				
8	¿De acuerdo al nivel de riesgo relativo en cada una de las actividades desarrolladas, existe una adecuada segregación de funciones?	4	80	1	20		
9	¿La entidad cuenta con manuales de funciones?	5					
10	¿La entidad ha establecido planes para el logro del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos?	4	80	1	20		

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

En lo que respecta a las actividades de control, el 80% de estas personas, asegura que cada

funcionario interpreta el sentido de la inclusión de los controles preventivos, de protección y correctivos en las actividades ejecutadas para lograr los propósitos de la entidad, lo que redundaría en una mejor imagen institucional. Aunque el 20% de ellos, no está de acuerdo por cuanto no tiene mayor conocimiento del tema.

Para el 40% de las personas evaluada, sí existen procesos para revisar periódicamente el sistema y los controles de acceso a cada aplicación y bases de datos dentro de la infraestructura de la tecnología de información, estableciendo si los procesos de control son convenientes, a pesar que el 40% refuta tal afirmación ya que asegura que no conoce de estos procedimientos. El 20% no responde a la pregunta.

De acuerdo al 80% de estos funcionarios, sí existe relación en el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los funcionarios, con los objetivos y resultados del proceso, lo que fortalece todas y cada una de las actividades como entidad pública. El 20% cree que ello no se lleva a cabo por la demanda de tiempo que ello implica.

A su vez, el 80% de los empleados de dicha área, considera que la entidad sí ha trazado un plan que implique puntos de control de orden preventivo, procedimientos y responsables de los procesos, por la necesidad de mantener un mejor orden sobre todos y cada uno de los procedimientos. El 20% afirma que ello no es tan claro al desconocer los planes y su nivel de ejecución.

Igualmente, se indaga sobre la existencia de indicadores que midan la eficacia y efectividad de los controles aplicados, encontrando que esto sí se efectúa, gracias al interés de las directivas por trabajar en torno a los procedimientos de mejoramiento continuo. A pesar que el 20% no supo o no respondió a la pregunta.

Para el 100% de ellos, las acciones señaladas para manejar riesgos, se toman como insumo para la implementación de las actividades de control, fortaleciendo cada vez más los procesos internos y disminuyendo el efecto de los riesgos en las actividades desarrolladas. Además que para ellos, sí existen procedimientos específicos para manejar los riesgos registrados.

De acuerdo al nivel de riesgo relativo en cada una de las actividades desarrolladas, sí existe una adecuada segregación de funciones, según el 80% de los funcionarios de la entidad, buscando ser mucho más afectivos y eficientes en el desarrollo de las actividades y acatamiento de los procesos. Aunque un 20% cree que existen algunos cargos que no cuentan de manera específica con este tipo de mecanismos.

De manera general, la entidad cuenta con manuales de funciones, habiendo establecido

planes para el logro del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos, que en ocasiones se cuestiona por la integridad de las funciones y procesos para cada uno de los cargos. Aquí, cabe tener en cuenta que es muy importante el cumplimiento de los manuales establecidos, ya que así se puede controlar efectivamente cada actividad. Aun cuando las actividades de los controles implementados, son evaluadas en las auditorías de gestión que se realizan a los diferentes procesos.

Tabla 9
Monitoreo.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Solicitan los procedimientos que los directores examinen los procesos de control para asegurarse que los controles se están aplicando como se requiere?	2	40	3	60		
2	¿Existen procedimientos para monitorear al omitirse los controles y para determinar si la omisión fue apropiada?	1	20	4	80		
3	¿Existen políticas/procedimientos que aseguren la toma de decisiones correctivas oportunamente al tenerse excepciones en los controles?	4	80	1	20		
4	¿Los funcionarios de la entidad conocen el Plan de Mejoramiento?	3	60	2	40		

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Un tema adicional de evaluación, se relaciona con el monitoreo, donde el 60% de las personas encuestadas, asegura que no se solicitan los procedimientos que los directores examinen los procesos de control para asegurarse que los controles se están aplicando como se requiere, buscando tener mayor certeza con la ejecución de las actividades, los riesgos existentes y las actividades de mitigación. Aun cuando existe un 40% que sí le da la importancia necesaria, estableciendo la existencia de este tipo de procedimientos de manera interna.

Respecto a si existen procedimientos para monitorear al omitirse los controles y para determinar si la omisión fue apropiada, el 80% de los funcionarios sostiene que no, lo que debilita aún más las actividades de control y mejoramiento. El 20% cree que sí existen estos procedimientos, aunque son ejecutados en las áreas base pero no en las específicas.

Según el 80% de los funcionarios de la Lotería de Boyacá, del área de bienes muebles e inmuebles, sí existen políticas/procedimientos que aseguren la toma de decisiones correctivas oportunamente al tenerse excepciones en los controles. En tanto que el 20% de este grupo, sostiene que este tipo de acciones no se llevan a cabo en su totalidad ya que no se cuenta con un manual que de manera específica establezca tales acciones y procedimientos.

De acuerdo al 60% de los funcionarios de la entidad, sí existe un conocimiento del Plan de Mejoramiento y que gracias a ello, ha sido posible dar cumplimiento a todos y cada uno de los objetivos institucionales. El 40% asegura que lo anterior no se da en mayor grado ya que no se hace una socialización plena de ello.

Frente a tema, sostienen de manera general que:

- El monitoreo del proceso es responsabilidad de la Oficina de Control Interno. Debería ser responsabilidad de cada funcionario.
- Es necesario un mayor compromiso de los responsables de los procesos en la evaluación y mejoramiento de los controles existentes.

Tabla 10
Valoración del riesgo.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿La entidad establece mecanismos para identificar riesgos esenciales y de control, en sus actividades?	5	100				
2	¿La entidad ha definido su mapa de riesgos?	5	100				
3	¿La entidad ha desarrollado un estudio para conocer la probabilidad de ocurrencia de riesgos?	1	20	3	60	1	20
4	¿La caracterización de riesgos corresponde al conocimiento del entorno?	4	80			1	20
5	¿La entidad ha efectuado acciones de control que disminuyan el impacto de los riesgos de control?	4	80	1	20		
6	¿Se elaboran informes para medir la efectividad en la administración de riesgos de control.	4	80	1	20		
7	¿La entidad ha definido y desarrollado un plan de acción para el manejo de riesgos?	4	80	1	20		
8	¿Las acciones correctivas concebidas están documentadas con base en el resultado de los informes periódicos?	4	80	1	20		
9	¿El plan fue socializado en la entidad?	4	80			1	20
10	¿Los funcionarios responsables por actividades, tienen conocimiento e identifican los controles establecidos para atenuar los riesgos?	5	100				
11	¿Se cuenta con un plan de contingencia que brinde solución oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas?	3	60	1	20	1	20
12	¿Existen funcionarios que evalúen las actividades establecidas en el plan de riesgos, para determinar su pertinencia y validez?	4	80	1	20		
13	¿Se efectúa en tiempo real, los cambios precisos para que el plan de acción cumpla con el objetivo para el cual ha sido diseñado?			5	100		

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Haciendo referencia a la valoración del riesgo, el 100% de los funcionarios encuestados y que hacen parte del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá, afirma que la entidad establece mecanismos para identificar riesgos esenciales y de control, en sus actividades

como un mecanismo para disminuir el impacto de los riesgos. Esto, además que ha definido su mapa de riesgos, aunque de manera general.

Aunque el 60% de estas personas, asegura que la entidad no desarrollado un estudio para conocer la probabilidad de ocurrencia de riesgos, lo que ha permitido la presencia de un sinnúmero de inconvenientes por la falta de actividades de previsión y de seguimiento a los procesos. El 20% de ellos, asegura que tal acción sí se ha llevado a cabo aunque en ocasiones no se puede socializar por su misma extensión. El 20% no supo o no respondió a la inquietud.

Según el 80% de los funcionarios, la caracterización de riesgos corresponde al conocimiento del entorno, siendo además una exigencia desde el punto de vista legal para la entidad. El 20% no responde a la pregunta.

Existe un 80% del grupo evaluado, que asegura que la entidad ha efectuado acciones de control que disminuyan el impacto de los riesgos de control como mecanismos para mantener una permanente vigilancia sobre los procedimientos, evitando con ello errores que afectan la estabilidad de la Lotería en cada una de sus áreas. Aunque el 20% refuta tal afirmación, al considerar que ello no se lleva a cabo de manera puntual y periódica.

Ese mismo 80%, sostiene que sí se elaboran informes para medir la efectividad en la administración de riesgos de control, y que ello permite fortalecer los procesos administrativos. A pesar que un 20% no está de acuerdo al considerar que dichos informes no se evalúan ni se socializan tratando de verificar el cumplimiento de muchas de las actividades incluidas en el mismo.

Para el 80% de ellos, la entidad ha definido y desarrollado un plan de acción para el manejo de riesgos en cumplimiento de los requerimientos legales definidos a nivel nacional. El 20% cree que el plan de acción no es conocido por la mayoría de los empleados que hacen parte de todas y cada una de las áreas internas.

Un 80% que considera además que, las acciones correctivas concebidas están documentadas con base en el resultado de los informes periódicos como estrategia para darle mayor credibilidad, y que además se ha socializado. El 20% niega tal afirmación, por cuanto algunos procedimientos no existen y no cumplen con las normas definidas a nivel nacional.

De acuerdo al 100% de los funcionarios que hicieron parte de la investigación, las personas responsables por actividades, tienen conocimiento e identifican los controles establecidos para atenuar los riesgos, pues ello hace parte de las actividades básicas definidas en su manual como

cargo operativo.

Para el 60% de los empleados del área evaluada, se cuenta con un plan de contingencia que brinda solución oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas, y que fácilmente se demuestra en muchas de las acciones ejecutadas. Aun cuando el 20% no está de acuerdo, al considerar que el plan no se conoce en su totalidad y que algunas de estas actividades resultan un tanto complejas. El 20% no responde a la pregunta.

Para el 80% de ellos, sí existen funcionarios que evalúen las actividades establecidas en el plan de riesgos, para determinar su pertinencia y validez, cuyos resultados son evidentes en los informes generados. El 20% se muestra en desacuerdo dado que aseguran que dichas actividades son complejas y que no se trata de personas especializadas sino que hacen parte de las áreas.

De acuerdo al 100% de estas personas, no se efectúa en tiempo real, los cambios precisos para que el plan de acción cumpla con el objetivo para el cual ha sido diseñado, dado que existe la dificultad con el tiempo y las actividades diversas desarrolladas por todas y cada uno de estos funcionarios.

Opinión general sobre la valoración del riesgo:

- El procedimiento de administración de riesgos se encuentra establecido y documentado pero falta un mayor compromiso de parte de cada responsable del proceso.
- Aunque está documentado el procedimiento de administración del riesgo y las políticas respectivas, es necesario implementar las estrategias para un mayor compromiso por parte de los responsables y ejecutores de cada proceso.

Tabla 11
Actividades de control: Área Presupuesto.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿La entidad tiene un manual de procedimientos para ejecutar el proceso presupuestal?	5	100				
2	¿El proyecto de Presupuesto, se elabora con la participación activa de los funcionarios de la entidad?	4	80			1	20
3	¿Se cuenta con procedimientos para formular el proyecto de presupuesto de la entidad?	5	100				
4	Cuando se efectúan modificaciones a la planta de personal, ¿Qué implican mayores costos, se cuenta con la respectiva autorización del presupuesto?	4	80			1	20
5	¿Todo gasto que afecta el presupuesto de la entidad, tiene previamente autorización que garantice la existencia de adquisición suficiente para atender el gasto?	5	100				
6	¿Las Cuentas por Pagar constituidas por la entidad, están debidamente	5	100				

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
	soportadas y se relacionan con los bienes y/o servicios realmente recibidos?						

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Al hacer referencia al Área de Presupuesto dentro de las actividades de control, se puede encontrar que el 100% de los funcionarios sostiene que la entidad tiene un manual de procedimientos para ejecutar el proceso presupuestal, buscando darle mayor seguridad a los recursos existentes, siendo mucho más eficiente y efectivo en las actividades. Además que según la totalidad de personas, la entidad cuenta con procedimientos para formular el proyecto de presupuesto de la entidad

Según el 80% de estas personas considera que el proyecto de Presupuesto, se elabora con la participación activa de los funcionarios de la entidad, especialmente los que administran el área. El 20% restante no responde a la inquietud.

En opinión del 80% de los funcionarios que hicieron parte de la investigación, cuando se efectúan modificaciones a la planta de personal, que implican mayores costos, se cuenta con la respectiva autorización del presupuesto, como un mecanismo para mantener el control. El 20% no sabe o no responde a dicha inquietud.

Para el 100% de estas personas, todo gasto que afecta el presupuesto de la entidad, tiene previamente autorización que garantice la existencia de adquisición suficiente para atender el gasto, buscando una mayor transparencia en los procesos y actividades ejecutadas. Además que consideran que las cuentas por pagar constituidas por la entidad, están debidamente soportadas y se relacionan con los bienes y/o servicios realmente recibidos

Tabla 12
Actividades de control: Área Tesorería.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Se cuenta con el manual de procedimientos para el proceso de Tesorería?	5	100				

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
2	¿El manual de procedimientos, es evaluado y actualizado habitualmente?	5	100				
3	¿Las funciones de los responsables de manejo del efectivo, son independientes de quienes efectúan las actividades de registro y manejo?	5	100				
4	¿Está debidamente registrada la firma de los funcionarios responsables del manejo de las cuentas de la entidad?	5	100				
5	¿Están debidamente determinados, los ítems a manejar por caja menor?	5	100				
6	¿Los desembolsos de efectivo, están aprobados por funcionario autorizado?	5	100				
7	¿Los fondos de Caja son consignados en forma íntegra, con un tiempo no superior a un día del que fueron recibidos?	3	60	2	40		
8	¿Los gastos están amparados por comprobantes prenumerados, aprobados, identificado el beneficiario y soportados?	5	100				
9	¿Se registran en forma oportuna los ingresos y/o desembolsos efectuados?	5	100				
10	¿Existen procedimientos y controles para impedir pagos por nómina a personal no vinculado en planta de la entidad?	5	100				

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

En lo que respecta al área de Tesorería, el 100% de quienes hacen parte de la entidad, asegura que se cuenta con el manual de procedimientos para el proceso de Tesorería, que las funciones de los responsables de manejo del efectivo, son independientes de quienes efectúan las actividades de registro y manejo, que está debidamente registrada la firma de los funcionarios responsables del manejo de las cuentas de la entidad, al igual que definidos con claridad, los ítems a manejar por caja menor, que los desembolsos de efectivo, están aprobados por funcionario autorizado, que los gastos están amparados por comprobantes prenumerados, aprobados, identificado el beneficiario y soportados, que los gastos se registran en forma oportuna los ingresos y/o desembolsos efectuados, al igual que se comprueba la existencia de procedimientos y controles para impedir pagos por nómina a personal no vinculado en planta de la entidad.

Aun cuando el 60% de ellos cree que los fondos de Caja son consignados en forma íntegra, con un tiempo no superior a un día del que fueron recibidos como un mecanismo para mantener el control de los procedimientos y salvaguardar los recursos. El 40% asegura que ello no se da en todas las ocasiones, bien sea por falta de tiempo como de interés por realizar dicho registro en el día en que se causan.

Opinión general sobre el área de tesorería:

- Existen cuentas en las cuales los proveedores y clientes de la entidad consignan dineros, por lo cual no se maneja efectiva.
- En el área de tesorería no se recibe efectivo por ningún concepto, el cliente debe consignar en una cuenta de la Lotería y presentar la consignación. Únicamente efectivo se maneja por intermedio de la caja menor.

Tabla 13

Actividades de control: Área Inventarios.

Nº	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	¿Se cuenta con el manual de procedimientos para el manejo de inventarios?	5	100				
2	¿La entidad ha acogido mecanismos para tener control en la administración del inventario?	5	100				
3	¿La entidad posee inventario actualizado y valorizado de bienes inmuebles, muebles y elementos devolutivos, por área y responsable?	5	100				
4	¿La entidad ha adoptado una política que permita controlar el stock de existencias?	5	100				
5	¿Está definida la responsabilidad para el manejo de los inventarios?	5	100				
6	Existe adecuada segregación de las funciones de recibo, entrega, registro y custodia del inventario?	5	100				
7	¿Los inventarios se clasifican y registran de acuerdo con su naturaleza?	5	100				
8	¿El método de valuación de inventarios cumple con las normas contables?	5	100				

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Otro tema de evaluación en materia de control, lo constituye el área de Inventarios, encontrando que el 100% de los funcionarios asegura que allí, se cuenta con el manual de procedimientos para el manejo de inventarios, ya que la entidad ha acogido mecanismos para tener control en la administración del inventario, además que posee un inventario actualizado y valorizado de bienes inmuebles, muebles y elementos devolutivos, por área y responsable, ha adoptado una política que permita controlar el stock de existencias, ha definido la responsabilidad para el manejo de los inventarios, dispone de una adecuada segregación de las funciones de recibo, entrega, registro y custodia del inventario, pues éstos se clasifican y registran de acuerdo con su naturaleza y se emplea un método de valuación de inventarios que cumple con las normas contables.

Aun cuando ellos piensan que no es propiamente un manual, es la documentación del sistema de calidad y un sistema SINFAD que controla el manejo de los inventarios.

Tabla 14
Actividades de control: Área Estados Contables.

N°	Criterios	Sí		No		NS/NR	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Existen, documentos fuente o soporte con la fecha del registro de las operaciones?	4	80			1	20
2	¿Existen, se aplican y son efectivos planes de trabajo y procedimientos que faciliten oportunamente el flujo de información hacia el proceso de contabilidad?	4	80			1	20
3	¿Existen se aplican y son efectivos los mecanismos de registro oportuno de la causación de ingresos, gastos y costos?	1	20	3	60	1	20
4	¿Existen, se aplican y son efectivos los procedimientos administrativos para establecer responsabilidades en la elaboración oportuna de informes?	4	80			1	20
5	¿Existen, se aplican y son efectivos los procedimientos administrativos para establecer responsabilidades en el manejo de cajas menores y los arqueos?	4	80			1	20
6	¿Existen, se aplican y son efectivas las medidas de salvaguarda de activos fijos?	4	80			1	20
7	¿Existen, se aplican y son efectivos los conteos físicos de inventarios y su conciliación de saldos con Contabilidad?	3	60	1	20	1	20
8	¿Existen, se aplican y son efectivas las políticas relacionadas con la incorporación de inmuebles, vehículos automotores y demás bienes al patrimonio?	4	80			1	20
9	¿Existen, se aplican y son efectivos: los planes de compras y las políticas sobre procesos de adquisición de bienes y servicios?	3	60	1	20	1	20

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles. Tunja, 2016.

Finalmente, se toma en cuenta el Área Estados Contables, donde el 80% de las personas, asegura que en la entidad existen, documentos fuente o soporte con la fecha del registro de las operaciones, que existen, se aplican y son efectivos planes de trabajo y procedimientos que faciliten oportunamente el flujo de información hacia el proceso de contabilidad, al igual que los procedimientos administrativos para establecer responsabilidades en la elaboración oportuna de informes, las medidas de salvaguarda de activos fijos y las políticas relacionadas con la incorporación de inmuebles, vehículos automotores y demás bienes al patrimonio. Un 20% simplemente no se pronuncia al respecto.

Para el 60% de ellos, no existen se aplican y son efectivos los mecanismos de registro oportuno de la causación de ingresos, gastos y costos, por la premura de tiempo. Aun cuando un 20% cree que ello sí se lleva a cabo de acuerdo a los procedimientos y un 20% que no responde a la pregunta.

El 60% de estas personas, cree que sí existen, se aplican y son efectivos los conteos físicos

de inventarios y su conciliación de saldos con Contabilidad, al igual que los planes de compras y las políticas sobre procesos de adquisición de bienes y servicios, buscando ser mucho más productivos, ajustados a la ley y transparentes en la ejecución de los procedimientos. Un 20% asegura que ello no se lleva a cabo de acuerdo a las normas e indicaciones y un 20% que no brinda respuesta alguna sobre el tema.

3. Manual de Procesos y Procedimientos para la organización

Una vez elaborado el diagnóstico correspondiente, se procede a la formulación del manual de funciones y de procesos y procedimientos, en este caso del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá, teniendo en cuenta la inexistencia del mismo y la importancia que ello tiene para el buen desempeño organizacional, cumplimiento de las metas y la determinación de los puntos de control que deberán implementarse de manera inmediata, especialmente por la complejidad de las actividades y funciones desarrolladas.

En dicho manual, se definen acciones asociadas a la estructura organizacional de la Lotería de Boyacá, ubicando en ella el área de bienes muebles e inmuebles, determinación de los cargos existentes, las funciones, la complejidad de los cargos, entre otros asociados a áreas tales como tesorería, propiedad planta y equipo, presupuesto, cartera y bienes muebles e inmuebles. Aspectos que sirven de insumo para la formulación del manual de procesos y procedimientos de acuerdo a la normatividad existente.

3.1 Organigrama

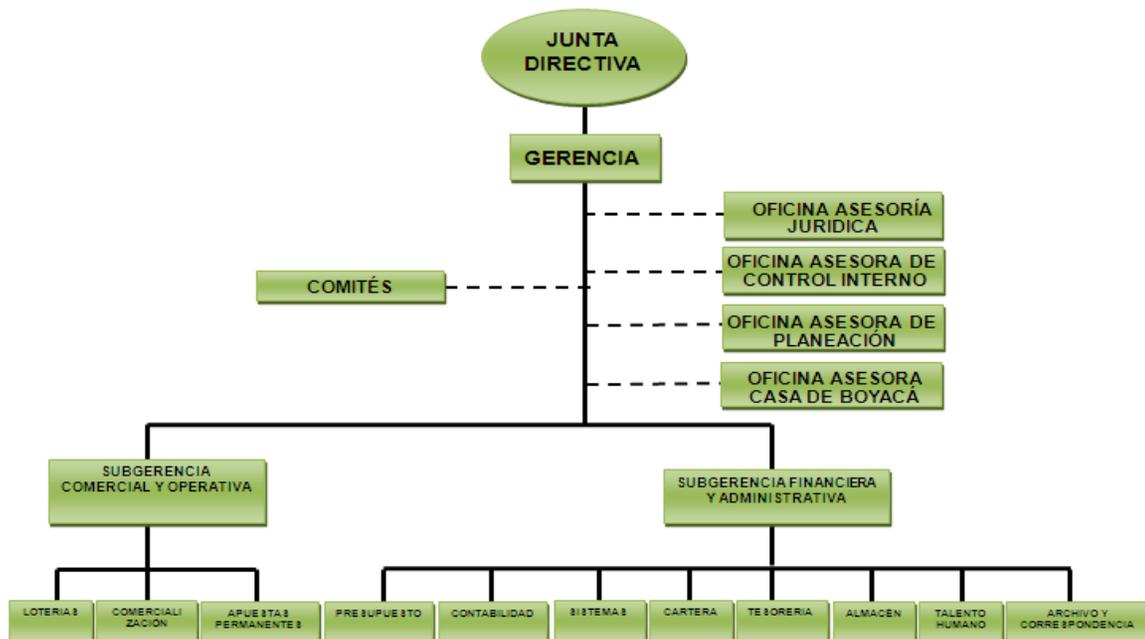


Figura 2. Estructura organizacional de la Lotería de Boyacá.

Fuente: Ulloa, s.f.

3.2 Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
Código:	222
Grado:	17
Nivel:	Profesional
Dependencia:	Subgerencia Financiera y Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Subgerente General

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar, ejecutar los procesos y procedimientos que conduzcan a una buena administración de la cartera de la entidad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Analizar la información reportada por el área contable correspondiente a deudores de la entidad y efectuar su cobro.
2. Canalizar de los deudores de la entidad las solicitudes o quejas en relación a su estado de cartera, direccionándolas al área que le corresponda hacer el ajuste.
3. Efectuar actividades de comparación de saldos con las áreas de tesorería y contabilidad.
4. Manejar la cartera de los deudores, efectuando consulta en los aplicativos del Sistema de Información establecido en la entidad diseñados para esta área, garantizando un permanente seguimiento, control y evaluación de la misma.
5. Realizar labor de cobranza mediante llamadas telefónicas, correspondencia, fax, e-mail, a los deudores morosos, mediante los procedimientos establecidos según reglamento de cartera.
6. Preparar toda la documentación soporte de la cartera morosa, exigida por la Oficina Jurídica y solicitar a ésta iniciar su cobro jurídico e informar al Contador la acción de cobro judicial para su traslado a deudas de difícil cobro.
7. Analizar y elaborar los informes requeridos por los entes de control, vigilancia y demás entidades que lo requieran.
8. Efectuar revisión semanal del estado de cartera de cada uno de los distribuidores y reportar a la Subgerencia Comercial y Operativa la relación de cupos a retener, suspender o normalizar.
9. Administrar adecuadamente los bienes inmuebles de la entidad.
10. Coordinar y vigilar el trámite oportuno y pago de los impuestos de los inmuebles de la Entidad (predial, de valorización).
11. Elaborar y hacer seguimiento al Plan preventivo de mantenimiento de inmuebles de propiedad de la Lotería de Boyacá.
12. Proyectar los estudios previos para la contratación de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de actividades o proyectos del área.
13. Elaborar todos los actos administrativos que tengan que ver con la administración de los bienes inmuebles de la entidad.
14. Tramitar la solicitud de acuerdo de pago, atendiendo las actividades previstas en el reglamento de cartera.
15. Efectuar el envío mensual del estado de cartera a cada uno de los deudores.
16. Ejercer las actividades de supervisión a contratos suscritos por la entidad que se le

-
- asignen de acuerdo con su perfil y nivel.
17. Controlar, verificar y reportar el no pago de los servicios públicos a cargo de los arrendatarios.
 18. Participar en las actividades inherentes a la realización de los sorteos de la Lotería de Boyacá, cuando la entidad así lo programe.
 19. Gestionar a diario las comunicaciones que le sean asignadas en la cuenta de usuario creada en el sistema documental de la Entidad.
 20. Organizar y transferir la documentación generada en el área de acuerdo a las tablas de retención documental.
 21. Asumir las actividades asignadas por la Alta Dirección para el desarrollo, implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
 22. Las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia de acuerdo a la naturaleza del cargo y pactadas en el objeto del contrato.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Los extractos son analizados y consolidados acorde con la información, generando los extractos mensuales, enviando informes de acuerdo a los resultados obtenidos.
 2. Los ajustes contables que se requiera realizar en cartera se informan por escrito al Contador, para su aprobación e incorporación al sistema.
 3. Los soportes de las consignaciones realizadas por los distribuidores son identificados, registrados y remitidos a tesorería para su incorporación inmediata.
 4. Los informes requeridos para los respectivos asientos contables, son entregados al Contador.
 5. Los saldos reales de cada distribuidor, son establecidos discriminándolos sorteo por sorteo.
 6. La cartera corriente de los distribuidores se maneja utilizando el programa de loterías y cartera del sistema, efectuando la labor permanente de consulta, seguimiento y control.
 7. Se mantiene contacto permanente con los distribuidores y se verifica el pago completo de cada sorteo (consignaciones, premios, bonificaciones, etc.).
 8. La labor de cobranza mediante llamadas telefónicas, correspondencia, fax, e-mail, a los Distribuidores morosos, buscando que se cumpla el objetivo, “sorteo jugado sorteo pagado” se realiza con procedimientos adecuados.
 9. La documentación soporte de la cartera morosa, exigida por la Oficina Jurídica para iniciar su cobro jurídico, se remite y se informa al Contador la acción de cobro judicial para su traslado a deudas de difícil cobro.
 10. Los ajustes de la información proveniente de tesorería, en cuanto a Código y Distribuidor, son realizados.
 11. Los informes requeridos por los entes de control y demás entidades que lo requieran, tanto internos como externos, son elaborados.
 12. La toma de decisiones sobre suspensiones, acuerdos de pago etc., teniendo en cuenta los reportes de novedades, son realizados en coordinación con el Subgerente Financiero y Administrativo.
 13. Los bienes inmuebles de la entidad son administrados adecuadamente.
 14. El trámite oportuno y pago de los impuestos (predial, de valorización), se han tramitado eficientemente para pago.
 15. Las actividades de supervisión de contratos delegadas se adelantan conforme a los
-

términos contractuales y legales.

16. El seguimiento del control de arriendos de los inmuebles de propiedad de la Lotería de Boyacá, es realizado.
17. Los inmuebles de la entidad, se entregan o reciben de acuerdo con las condiciones establecidas y los contratos.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Manejo sistema contable de la Entidad
- Dominio de los aplicativos contables
- Conocimiento en manejo de cartera
- Software de contabilidad
- Legislación y normatividad en materia de loterías, juegos de suerte y azar
- Informática y manejo de las TICs
- Normas ISO 19011, 9001, NTCGP 1000, MECI 1000

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIO	EXPERIENCIA
Título universitario en Administración Pública, Economía, Ingeniería Industrial, Derecho o Administración de Empresas, con Postgrado en áreas relacionadas con las funciones del empleo.	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

ALTERNATIVAS

FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título de formación avanzada o de postgrado	Tres (3) años de experiencia profesional específica.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Manejo de cartera, bienes activos y títulos valores

FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Factores de riesgos laborales a los cuales está expuesto: ergonómicos psicosociales, estrés laboral, locativos.

I. IDENTIFICACIÓN

Denominación del Empleo:	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
Código:	367
Grado:	58
Nivel:	Técnico
Dependencia:	Subgerencia Financiera y Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Profesional Especializado de Cartera

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Servir de soporte técnico en el área de cartera ejecutando acciones para una buena gestión administrativa, cumpliendo con las normas que rigen los procedimientos en la entidad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar con la elaboración de formes, a antes de control, vigilancia y partes interesadas cuando estos sean requeridos; de igual manera, colaborar en la ejecución de las actividades propias del área.
2. Apoyar en la preparación de la documentación necesaria para iniciar el cobro jurídico.

3. Verificar el pago oportuno de las obligaciones de los deudores de la entidad, efectuando consultas en los aplicativos establecidos para este fin.
4. Revisar los estados de cartera de los deudores, para su clarificación y cobro respectivo.
5. Revisar reportar al jefe inmediato en forma permanente las novedades de los deudores, para tomar las acciones pertinentes contempladas en el reglamento de cartera.
6. Llevar control de los acuerdos de pago de conformidad a la tabla de amortización.
7. Elaborar todas las comunicaciones que se deban generar en razón de las funciones del área.
8. Apoyar en el envío de estado de cartera a los deudores.
9. Participar en las actividades inherentes a la realización de los sorteos de la Lotería de Boyacá, cuando la entidad así lo programe.
10. Gestionar a diario las comunicaciones que le sean asignadas en la cuenta de usuario creada en el sistema de información documental establecido por la entidad.
11. Organizar y transferir la documentación generada en el área de acuerdo a las tablas de retención documental.
12. Asumir las actividades asignadas por la Alta Dirección para el desarrollo, implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
13. Las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia, de acuerdo a la naturaleza del cargo y pactadas en el objeto del contrato.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Los informes exigidos por los entes de control, vigilancia y partes interesadas, se elaboran teniendo en cuenta las normas y plazos requeridos por las mismas.
2. Los estados de cartera de deudores son revisados y enviados oportunamente.
3. La información del área está debidamente organizada, lo que facilita el envío oportuno a jurídica, para iniciar las acciones respectivas.
4. La oportuna ejecución de las actividades contempladas en el reglamento de cartera, contribuyen con una eficiente gestión de cartera.
5. El seguimiento oportuno de la cartera coadyuva a mitigar el riesgo de incremento injustificado de cartera.
6. Los deudores conocen oportunamente su estado real de cartera y pueden aclarar sus inconsistencias.
7. El área de cartera contribuye en la ejecución de las actividades previstas en la etapa prejurídica.
8. Se participa en las actividades del sorteo de la Lotería de Boyacá según la programación.
9. Tener conocimiento pleno y actualizado del desarrollo de la gestión de la entidad.
10. La organización y transferencia de los archivos contribuye con una eficiente gestión documental por parte de la entidad.
11. Un compromiso permanente con el sistema de gestión integrado contribuye con el logro de los principios de la función pública.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Manejo del módulo de cartera del Sistema de información establecido en la Entidad.
- Dominio de los aplicativos contables
- Conocimiento en manejo de cartera
- Manejo de soporte informático
- Normas de gestión documental

- Normas ISO 19011, 9001, NTCGP 1000, MECI 1000
- Informática y manejo de las TICs

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIO

EXPERIENCIA

Titulo de formación técnica Profesional en Un (1) año de experiencia relacionada. Administración, Contabilidad o Finanzas o en áreas relacionadas con las funciones del empleo.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Manejo de cartera, bienes activos y títulos valores

FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Factores de riesgos laborales a los cuales está expuesto: ergonómicos, psicosociales, estrés laboral, locativos.

I. IDENTIFICACIÓN

Denominación del Empleo:	ALMACENISTA GENERAL
Código:	215
Grado:	14
Nivel:	Profesional
Dependencia:	Subgerencia Financiera y Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Subgerente General

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Administrar, custodiar y controlar los bienes muebles, elementos de consumo, devolutivos e inventarios, con criterios de eficacia y eficiencia. Responde por el proceso de administración y adquisición de bienes y servicios.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Aplicar la operación del software de Almacenen de la entidad, en cuanto a opciones de captura de información, procesos, consultas e informes de almacén e inventarios devolutivos instalados en la Lotería de Boyacá.
2. Clasificar y ordenar los inventarios devolutivos conforme a los manuales, catálogos y cuentas contables establecidas por las normas y disposiciones vigentes.
3. Vigilar, cuidar y tomar las acciones pertinentes para evitar pérdida de materiales y suministros.
4. Informar periódicamente al jefe inmediato y/o a la Gerencia, sobre los elementos que por su estado obsoleto e inservible son susceptibles dar de baja, conforme a las disposiciones legales que regulan el saneamiento contable.
5. Enviar a la Contraloría General, de Boyacá los informes y Tablas de resumen relacionados con los movimientos ocurridos durante la vigencia anterior, conforme a las disposiciones vigentes establecidas para tal fin.
6. Mantener constante comunicación directa con la oficina de Contabilidad, para coordinar los movimientos de almacén, conciliaciones y ejecución de compras.
7. Recepcionar los elementos que adquiera la empresa y constatar su estado, especificaciones y el fiel cumplimiento de lo establecido en las órdenes de compra.
8. Responder por el adecuado almacenamiento de los elementos, muebles y equipos de la empresa y mantener actualizado el kardex o sistema de inventario de Almacén, tanto para elementos de consumo como los devolutivos.

-
9. Mantener y suministrar información actualizada acerca de las existencias, movimientos y mano del almacén y rendir los informes a los entes de control y vigilancia.
 10. Colaborar con la interventoría en los contratos que afecten directamente su área y que determine la Gerencia.
 11. Preparar en coordinación con el Subgerente Financiero y Administrativo, el programa de compras, trimestral o anual, que requiera la entidad para adelantar normalmente sus programas de acción y presentarlos al Gerente de la empresa.
 12. Coordinar con la Subgerencia Financiera y Administrativa, la gestión en materia de seguros para los bienes de la empresa, adelantando los trámites con la respectiva aseguradora.
 13. Participar en las actividades inherentes a la realización de los sorteos de la Lotería de Boyacá, cuando la entidad así lo programe.
 14. Gestionar a diario las comunicaciones que le sean asignadas en la cuenta de usuario creada en el sistema de Información documental establecido por la entidad.
 15. Organizar y transferir la documentación generada en el área de acuerdo a las tablas de retención documental.
 16. Ejercer las actividades de supervisión a contratos suscritos por la entidad que se le asignen de acuerdo con su perfil y nivel.
 17. Asumir las actividades asignadas por la Alta Dirección para el desarrollo, implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
 18. Las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia, de acuerdo a la naturaleza del cargo y pactadas en el objeto del contrato.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. La información en materia de captura de información, procesos, consultas e informes de almacén e inventarios devolutivos instalados en la Lotería, es consultada y aplicada.
2. Los inventarios están clasificados en devolutivos y de consumo, conforme a los manuales, catálogos y cuentas contables establecidas por las normas y disposiciones vigentes.
3. El estado de obsolescencia hace susceptible a los bienes de la empresa para dar de baja, ceder, incinerar, donar o rematar según las normas vigentes.
4. La Contraloría General de Boyacá recibe los informes y Tablas de resumen relacionados con los movimientos ocurridos durante la vigencia anterior y conforme a las disposiciones establecidas para tal fin.
5. El cuidado y custodia de los elementos de consumo y devolutivos entregados, está controlado.
6. Los elementos que adquiere la empresa son recibidos, verificada la calidad y cantidad en cumplimiento de lo establecido en las órdenes de compra.
7. El almacenamiento de elementos, muebles y equipos de la empresa se mantiene actualizado.
8. Tienen la supervisión de los contratos que afecten directamente el almacén.
9. Tramitar los seguros de los bienes de la empresa.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Normas sobre el manejo de recursos públicos
 - Manejo del Sistema de Información establecido por la Entidad
-

- Software de inventarios
- Normatividad de inventarios
- Informática y manejo de las TICs
- Normas ISO 19011, 9001, NTCGP 1000, MECI 1000

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIO	EXPERIENCIA
Título universitario en Economía, Administración de Empresas, Administración Pública, Ingeniero Industrial	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada

FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Factores de riesgos laborales a los cuales está expuesto: ergonómicos, psicosociales, estrés laboral, locativos.

I. IDENTIFICACIÓN

Denominación del Empleo:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Código:	407
Grado:	57
Nivel:	Asistencial
Dependencia:	Subgerencia Financiera y Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Almacenista General

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Desempeñar con eficacia las actividades de apoyo administrativo en el área de almacén, efectuar los procedimientos de los procesos de gestión en los cuales interactué con estándares de calidad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Apoyar en la clasificación, almacenamiento y ordena de los inventarios devolutivos conforme a los manuales, catálogos y cuentas contables establecidas por las normas y disposiciones vigentes.
2. Velar por el cuidado y custodia de los elementos de consumo y devolutivos entregados a cargo del almacén.
3. Apoyar con la recepción de requerimientos y su respectiva entrega de suministros a los funcionarios proveedores.
4. Apoyar en la recepción de los elementos que adquiera la Empresa y constatar su estado, especificaciones y el fiel cumplimiento de lo establecido en las órdenes de compra.
5. Apoyar en la recopilación de información y mantenerla actualizada a cerca de las existencias, movimientos y manejo del almacén.
6. Apoyar en la entrega o recepción de los muebles de la entidad.
7. Participar en las actividades inherentes a la realización de los sorteos de la Lotería de Boyacá, cuando la entidad así lo programe.
8. Gestionar a diario las comunicaciones que le sean asignadas en la cuenta de usuario creada en el sistema de información documental establecido por la entidad.
9. Organizar y transferir la documentación generada en el área de acuerdo a las tablas de retención documental.
10. Asumir las actividades asignadas por la Alta Dirección para el desarrollo, implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de

Calidad.

11. Las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia, de acuerdo a la naturaleza del cargo y pactadas en el objeto del contrato.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Los inventarios devolutivos conforme a los manuales, catálogos y cuentas contables establecidas por las normas y disposiciones vigentes se encuentran en orden y clasificados.
2. Se brinda apoyo a la consolidación de informes y Tablas de resumen relacionados con los movimientos ocurridos durante la vigencia, conforme a las disposiciones vigentes establecidas para tal fin.
3. Son cuidados y custodiados los elementos de consumo y devolutivos entregados a cargo del almacén.
4. La recepción de requerimientos y su respectiva entrega de suministros a los funcionarios y proveedores, se realizan de manera adecuada.
5. Se brinda apoyo en la recopilación de información y actualización de las existencias, movimientos y manejo del almacén.
6. La entrega o recepción de los muebles de la Entidad se realiza de acuerdo con las condiciones establecidas y los contratos.
7. Se participa en las actividades del sorteo de la Lotería de Boyacá según la programación.
8. Tener conocimiento pleno y actualizado del desarrollo de la gestión de la entidad.
9. La organización y transferencia de los archivos contribuye con una eficiente gestión documental por parte de la entidad.
10. Un compromiso permanente con el Sistema de Gestión Integrado, contribuye con el logro de los principios de la función pública.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Normatividad relacionada con almacén
- Conocimiento de sistemas de almacén
- Informática y manejo de las TICs
- Normas ISO 19011, 9001, NTCGP 1000, MECI 1000

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de bachiller en cualquier modalidad	Un (1) año de experiencia laboral relacionada

FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Factores de riesgos laborales a los cuales está expuesto: ergonómicos, psicosociales, estrés laboral, locativos.

Funciones Propiedad, Planta y Equipo

- Verifique que los terrenos e inmuebles de la entidad tienen los títulos de propiedad y los certificados de tradición actualizados.
- Realice una prueba selectiva para determinar si a los terrenos e inmuebles se les efectúa los

- avalúos técnicos de acuerdo a las normas establecidas en cuanto a procedimiento y termino.
- Compruebe que existe una dependencia que lleve los listados reales de los bienes muebles en bodega, inventario de materiales y suministros.
 - Compruebe que existe un procedimiento implementado para la autorización, adquisición, mantenimiento y custodia de la propiedad, planta y equipo.
 - Compruebe que se concilian los valores registrados en contabilidad del conjunto de la propiedad, planta y equipo, con el listado que maneja el funcionario encargado de este proceso.
 - Verifique que se contabiliza la depreciación, amortización, provisión, ajustes por inflación, según el caso, de la propiedad, planta y equipo.
 - Solicite las tarjetas por cada activo fijo, donde se discrimine el costo, localización, fecha de adquisición, vida útil, mejoras, adiciones y ajustes por inflación.
 - Compruebe que se practica periódicamente inventario físico de la propiedad, planta y equipo.
 - Verifique que existen pólizas contra riesgos de la propiedad, planta y equipo
 - Compruebe que se controla y registra adecuadamente las operaciones de arrendamiento de la propiedad, planta y equipo.
 - Verifique que estén debidamente custodiados y protegidos los documentos que soportan los registros de la propiedad, planta y equipo.
 - Compruebe que existen las medidas de seguridad razonables que garanticen la protección de los materiales e insumos.

Funciones Presupuesto

- Solicite el estatuto orgánico de presupuesto elaborado de acuerdo a la normatividad Vigente.
- Verifique que el manual de presupuesto contemple los procedimientos de elaboración, presentación, aprobación, ejecución y control del presupuesto.
- Compruebe que se tenga desagregado el presupuesto de gastos, conforme a las cuantías aprobadas por el órgano competente.
- Realice prueba selectiva para determinar que los certificados de disponibilidad y reserva presupuestal que se generan en la ejecución del presupuesto, son autorizados mediante su firma por el funcionario competente.
- Realice prueba selectiva para determinar que las modificaciones al presupuesto cuentan con

el respectivo certificado presupuestal previo y el Acto administrativo firmado por funcionario competente.

- Realice prueba selectiva para determinar que los compromisos adquiridos por la entidad cuentan previamente con el certificado de disponibilidad presupuestal.
- Compruebe que el registro presupuestal indique claramente el valor, el objeto, beneficiario y demás requisitos que hacen parte integral del contrato.
- Verifique que las ejecuciones presupuestales permitan observar los traslados, adiciones o reducciones que se han efectuado al presupuesto.
- Compruebe que las ejecuciones presupuestales contienen los mismos rubros aprobados para la vigencia.
- Compruebe que el plan financiero y de inversiones de la entidad, son coherentes con el plan de desarrollo institucional.
- Constante que en la recolección de la información para la elaboración del presupuesto se tiene en cuenta la participación de todos los responsables de las áreas.
- Verifique que periódicamente se preparan los informes de ejecución presupuestal para los entes de control.
- Compruebe que mensualmente se concilian las ejecuciones presupuestales con los registros contables.

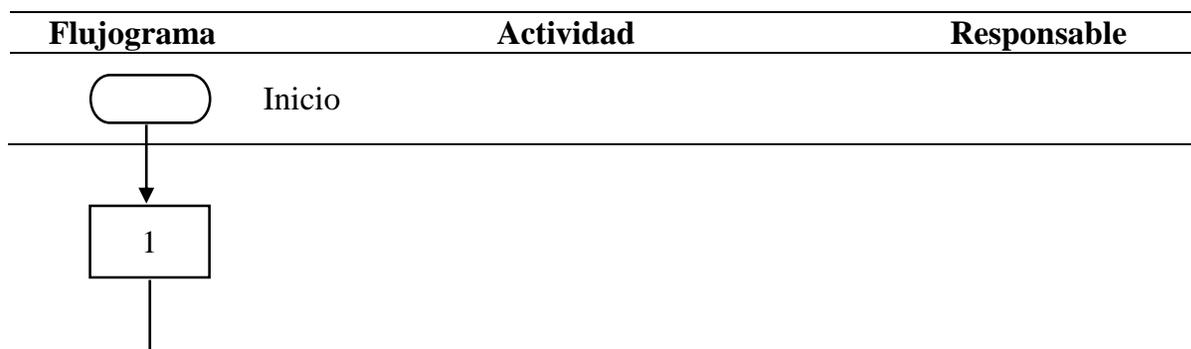
Funciones Tesorería

- Compruebe que están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, al igual que las funciones asignadas a los empleados que intervienen en el recibo, entrega y registro de fondos y valores que se manejan en la tesorería.
- Verifique que existe una segregación de funciones entre los empleados que recaudan y custodian fondos, títulos valores y los empleados encargados del registro de los mismos.
- Verifique los controles para el manejo del efectivo plasmados en el manual de procedimientos.
- Verifique que diariamente se depositan los ingresos en su totalidad en cuentas bancarias que funcionan para tal efecto y en la misma especie que fueron recibidos.
- Compruebe que está restringido el acceso a las dependencias de la Tesorería al personal que no labora en la sección.

- Verifique que estén autorizados y registrados los nombres y firmas de los funcionarios que realizan transferencias que comprometen los fondos, bienes y valores de la entidad.
- Verifique que diariamente se elabora el boletín de caja y bancos.
- Compruebe que la revisión del boletín diario de caja y bancos se realiza por un funcionario diferente de quien preparó el movimiento.
- Verifique que mensualmente se concilian las cuentas bancarias por persona diferente a quien realiza los registros.
- Compruebe que las chequeras se depositan diariamente en una caja fuerte.
- Verifique que los cheques o títulos valores recibidos, permanecen guardados en la caja fuerte, así como el efectivo hasta tanto se realice la consignación del día en el Banco correspondientes.
- Verifique que esté debidamente afianzada la persona responsable de la tesorería.

3.3 Manual de Procesos y Procedimientos

Tabla 15
Trámite de pólizas.



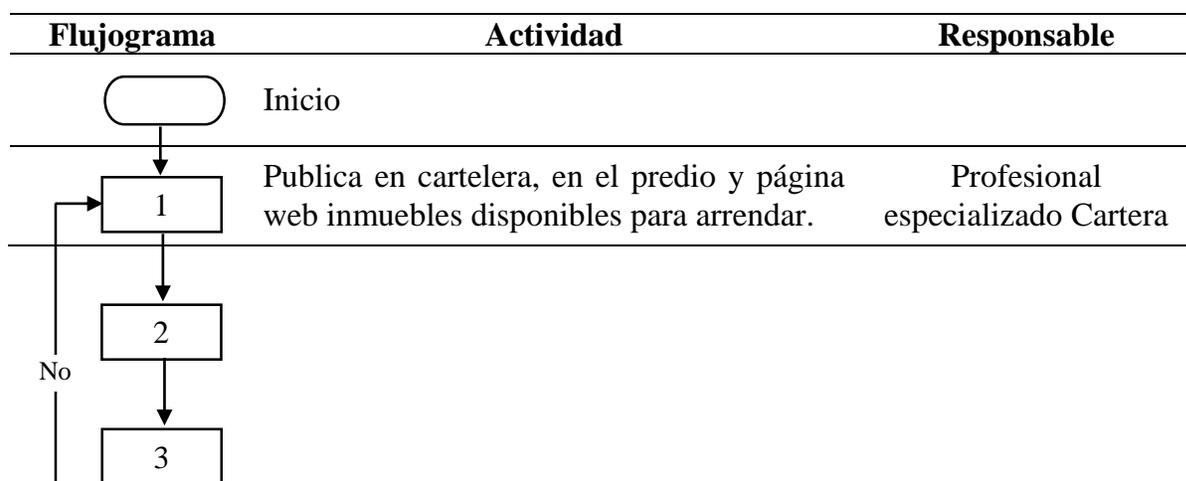
Actualiza (cargos, inventario de bienes muebles e inmuebles a asegurar) y envía esta información al intermediario de Seguros para que presente tasa de coberturas y cotizaciones.	Gerente, Subgerente Financiero Administrativo, y Almacenista
La Lotería de Boyacá con la asesoría especializada en seguros de la Intermediaría de Seguros, hace estudio de conveniencia para la toma de las pólizas de la Entidad.	Intermediaria de Seguros, Subgerente Financiero Administrativo, Almacenista
Solicita disponibilidad presupuestal, arma carpeta junto con el estudio de conveniencia debidamente legalizado, y radica en jurídica para iniciar el proceso contractual.	Almacenista General, Subgerente Financiero y Administrativo
Recibe, revisa las pólizas, si presentan inconsistencias se devuelve con oficio a la Compañía Aseguradora para su ajuste, si no, recibe factura, soportes con la cuenta de cobro respectiva y se continúa con el trámite de elaboración órdenes de pago y ejecución de pagos.	Almacenista General y Supervisor

Fin

Fuente: La autora.

Tabla 16

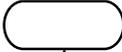
Trámite para arrendamiento de inmueble.



Muestra los inmuebles disponibles para arrendar, dando información acerca de canon de arrendamiento, servicios y requisitos exigidos para la contratación.	Profesional especializado Cartera
Recibe propuesta del arrendador y la direcciona a Gerencia.	Técnico radicación
Recibe propuesta, estudia y analiza, aprueba o desaprueba. Si es aprobada autoriza continuar con el paso 5.	Gerente
Elabora estudio previo de arrendamiento del bien y envía a jurídica.	Subgerente Financiero y Administrativo, Profesional Especializado Cartera
Realiza acto administrativo de adjudicación del contrato, elabora, legaliza contrato, con visto bueno del jurídico y envía copia a almacén, cuando exista entrega de muebles supervisor y contratista.	Técnico Jurídica
Entrega el inmueble elaborando acta y hace entrega de las llaves.	Profesional especializado Cartera
Envía copia del acta al contrato.	Profesional Especializado Cartera
Ingresa el nuevo arrendatario en el registro de control pago arriendo inmueble.	Profesional Especializado Cartera
Fin	

Fuente: La autora.

Tabla 17
Control de propiedades de la entidad y pago de obligaciones.

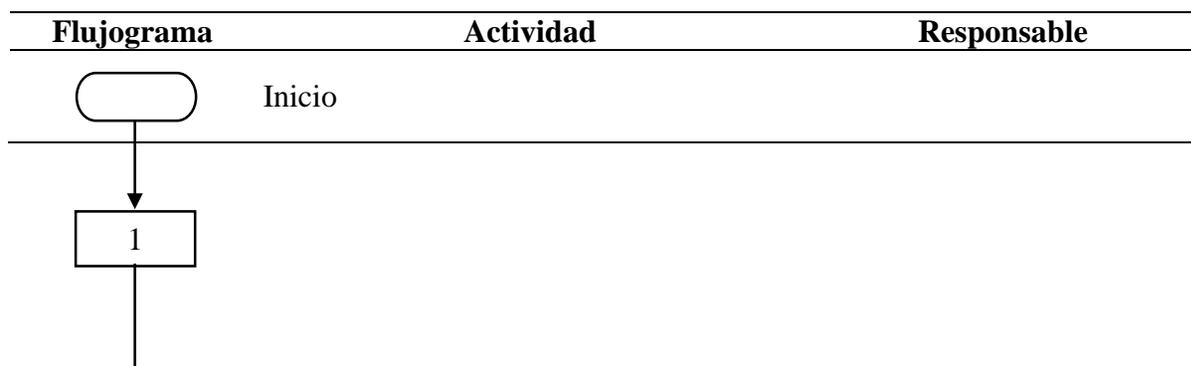
Flujograma	Actividad	Responsable
	Inicio	
	Expide facturación de liquidación de impuestos de los inmuebles de la entidad y	Entidad Recaudadora
		
		

servicios públicos.		
<p>Recibe facturación y la confronta con los pagos de vigencias anteriores, en caso que presenten inconsistencias se hace la respectiva reclamación mediante oficio, si no presenta inconsistencias, se entrega en la subgerencia financiera y administrativa para continuar con el trámite de pago.</p> <p>Cuando el inmueble no está arrendado y/o lo tiene ocupado la Lotería de Boyacá en la subgerencia Financiera y Administrativa se tramita el respectivo pago de servicios públicos.</p>	<p>Profesional Casa de Boyacá y profesional Especializado Cartera, Técnico Subgerencia Financiera y Administrativa</p>	
<p>Con los recibos de pago se procede a actualizar registro de control.</p>	<p>Profesional Especializado Cartera</p>	
<p>Cada tres años se elabora el estudio para la contratación de la actualización, de los avalúos de los inmuebles de propiedad de la Lotería de Boyacá, y se envía a jurídica para continuar con el trámite respectivo de contratación.</p> <p>Dentro de los tres primeros meses del año se elabora el estudio para la contratación de la actualización de los registros prediales de los inmuebles, de propiedad de la Lotería de Boyacá, enviándolo a jurídica para continuar con el trámite respectivo de contratación.</p>	<p>Subgerente Financiera y Administrativa, Profesional Especializado Cartera, Técnico Jurídica</p>	
Fin		

Fuente: La autora.

Tabla 18

Mantenimiento preventivo y/o correctivo de inmuebles, vehículos, maquinaria y equipo.

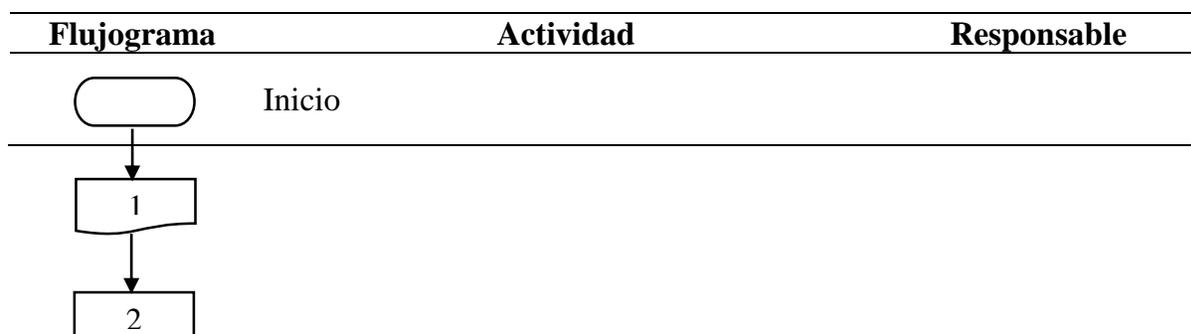


Verificación preliminar de necesidades de mantenimiento.	Subgerente financiero y Administrativo, Profesional Especializado Cartera, Profesional Especializado Operativa, Almacenista
Elabora ficha técnica de inmuebles, vehículos con los conductores, maquinaria o muebles según el caso.	Subgerente Financiero y Administrativo, Profesional Especializado Cartera, Profesional Especializado Loterías, Almacenista
Elabora plan anual de mantenimiento y lo presenta a la Subgerencia Administrativa y Gerencia, el cual será insumo del plan de compras.	Subgerente Financiero y Administrativo, Profesional Especializado Cartera Inmuebles, Profesional Especializado Loterías, Almacenista
Lo analiza, aprueba, y devuelve a la dependencia respectiva. Para la elaboración de los mantenimientos correctivos.	Subgerencia Financiera y Administrativa
Elabora los estudios previos del plan anual y/o de los mantenimientos correctivos, solicita disponibilidad presupuestal y entrega en Jurídica.	Subgerente financiero y Administrativo, Profesional Especializado cartera, Profesional Especializado Loterías, Almacenista
Elabora contrato, lo legaliza y entrega copia al supervisor.	Asesoría Jurídica
Realiza seguimiento a la ejecución de los contratos de los mantenimientos correctivos.	Supervisor designado
Fin	

Fuente: La autora.

Tabla 19

Préstamo y salvaguarda de bienes de propiedad del cliente externo.



Solicitud préstamo del bien	Gerente
Acto Administrativo por el cual se entrega el bien para su seguimiento	Jurídica, Gerente
Abre carpeta	Almacenista
Elabora cronograma de mantenimiento y suministros	Almacenista, Técnico, Subgerencia Financiera y Administrativa
Devolución del bien	Gerente, Supervisores
Envía carpeta a Archivo de Gestión	Almacenista, Técnicos de Archivo
Fin	

Fuente: La autora.

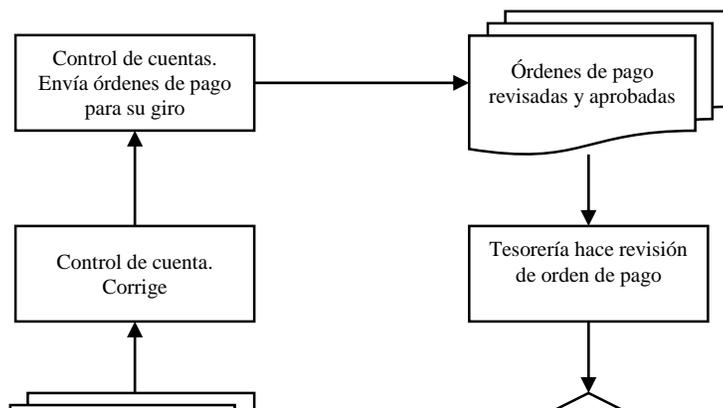


Figura 3. Revisión de órdenes de pago.

Fuente: La autora.

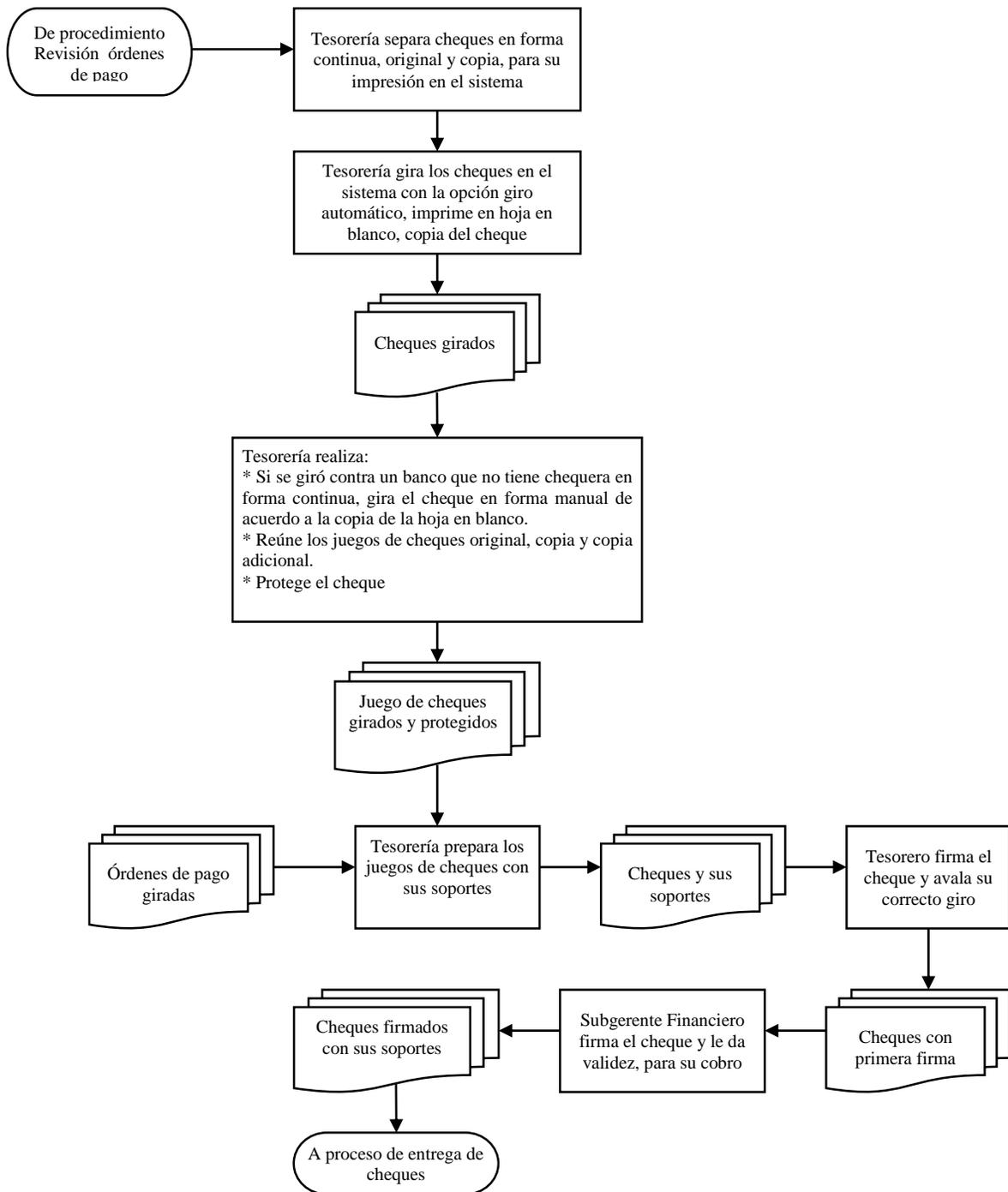


Figura 4. Giro de cheques.

Fuente: La autora.

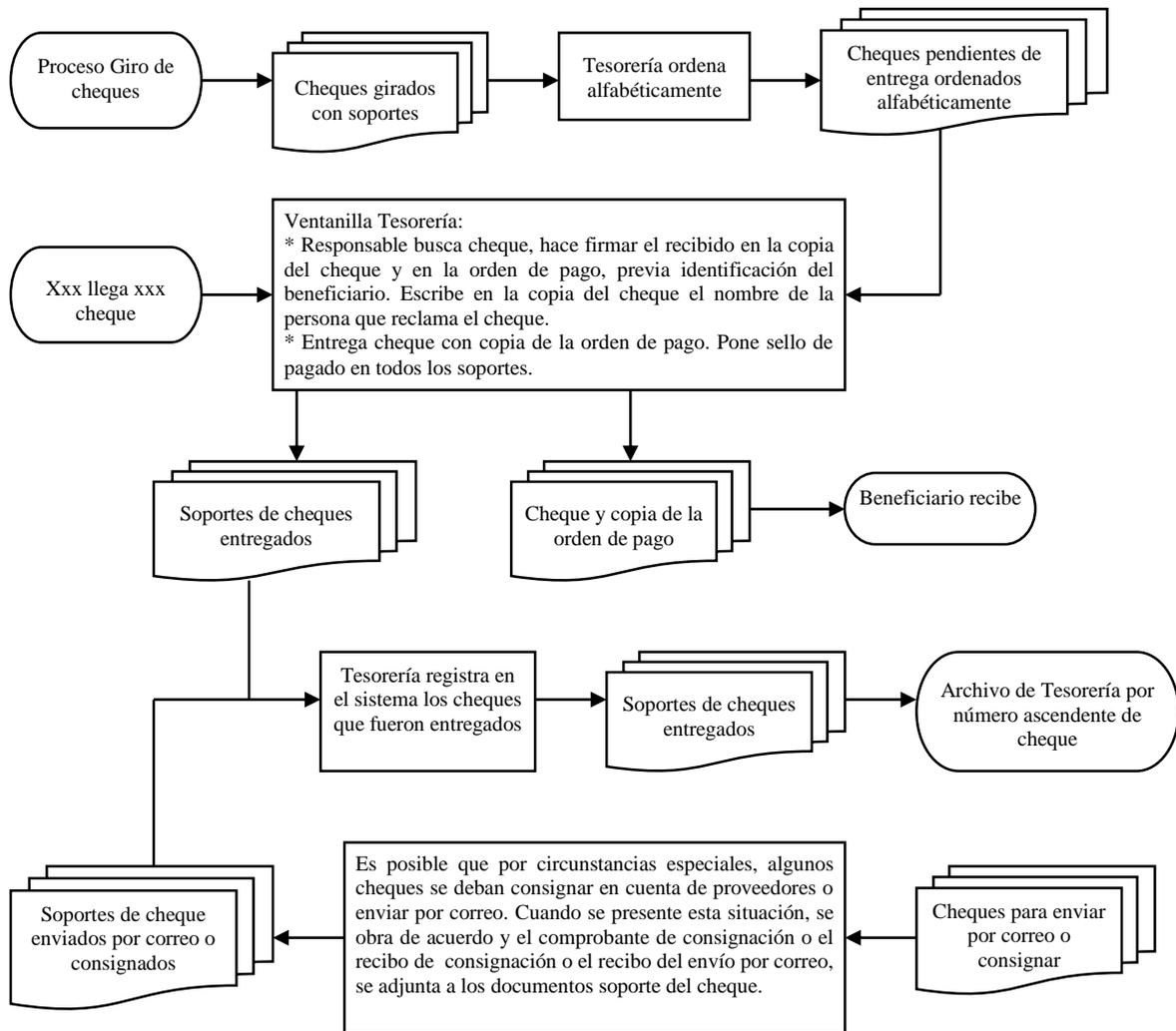


Figura 5. Entrega de cheques.

Fuente: La autora.

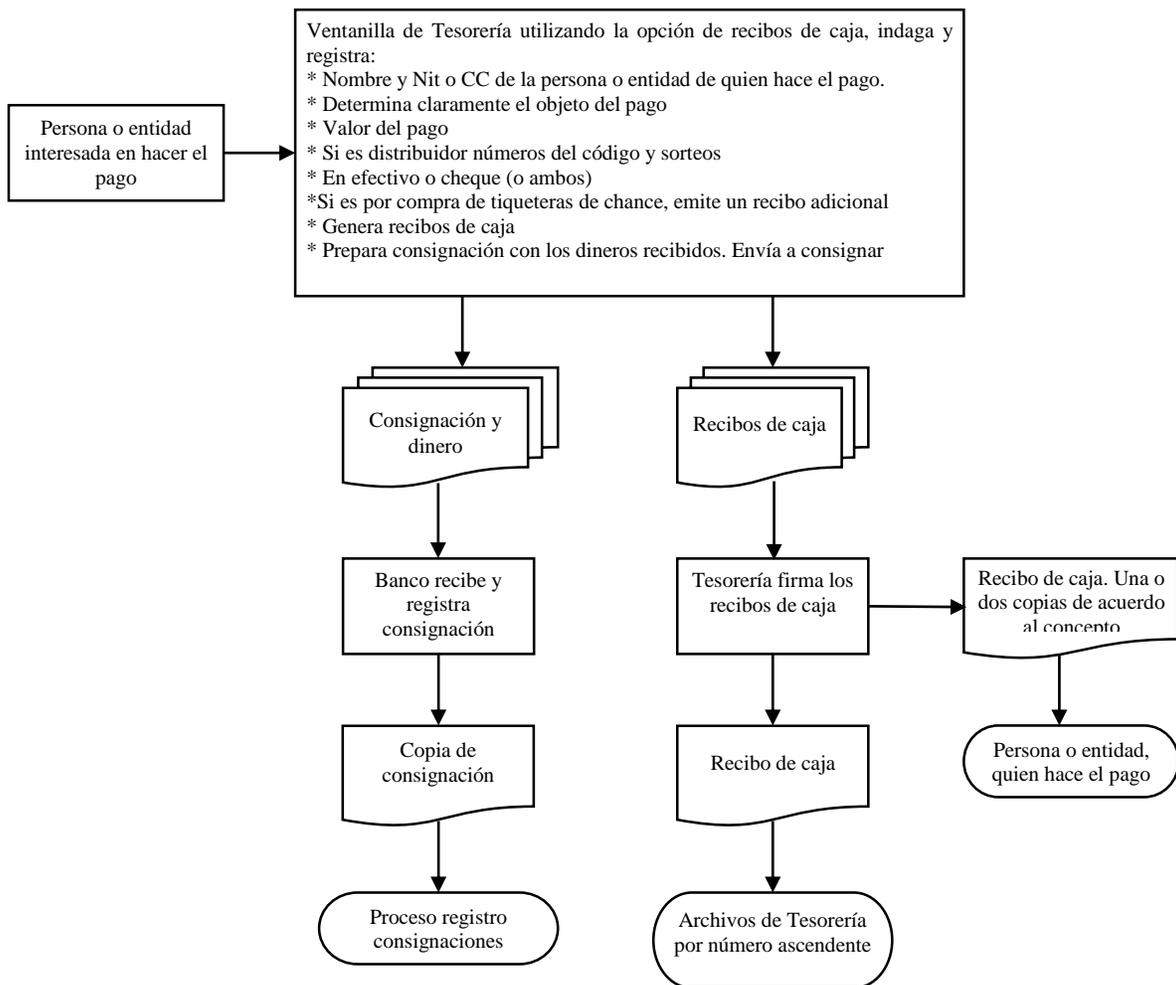


Figura 6. Recibos de caja.

Fuente: La autora.

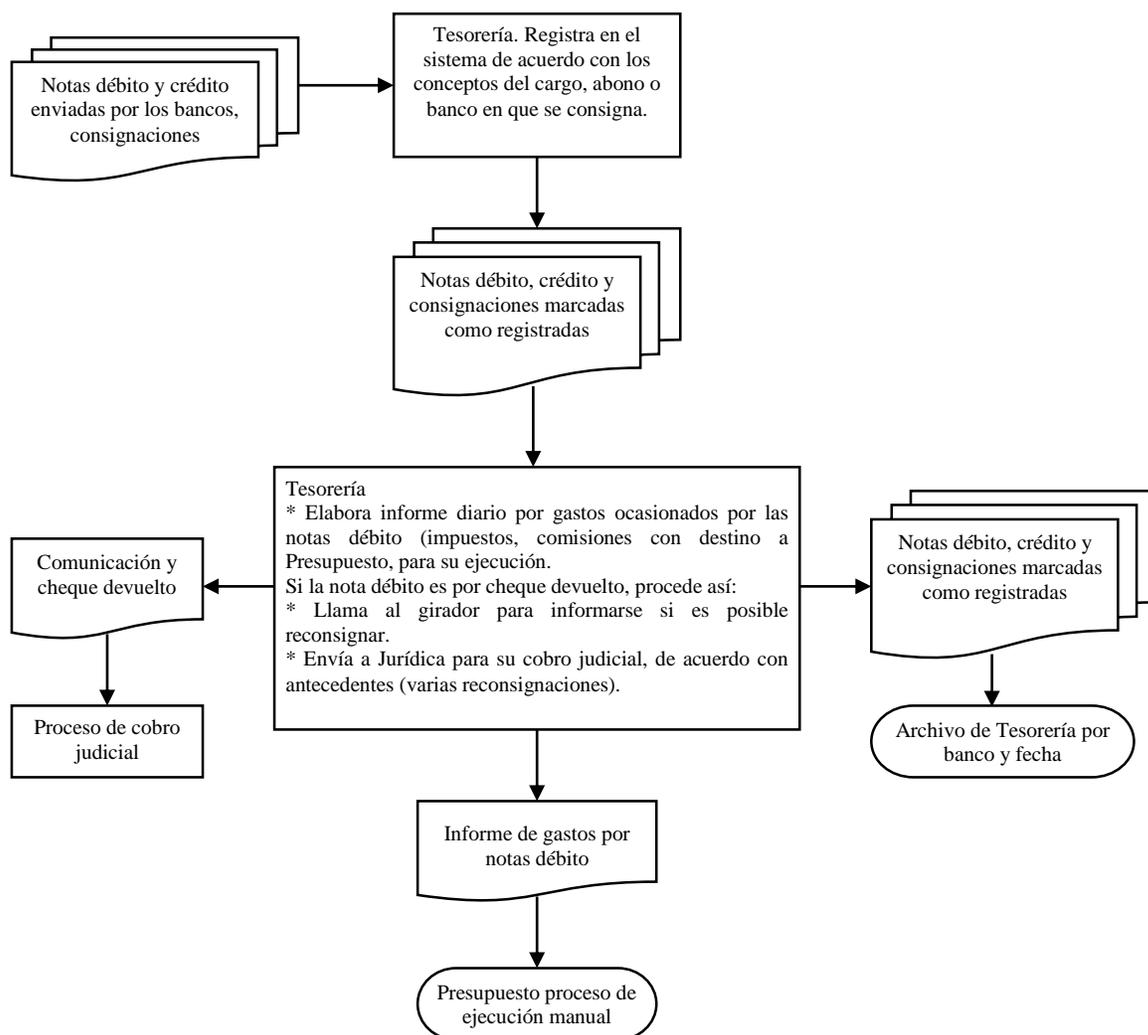


Figura 7. Registro de notas débito, crédito, bancarias y consignaciones internas.

Fuente: La autora.

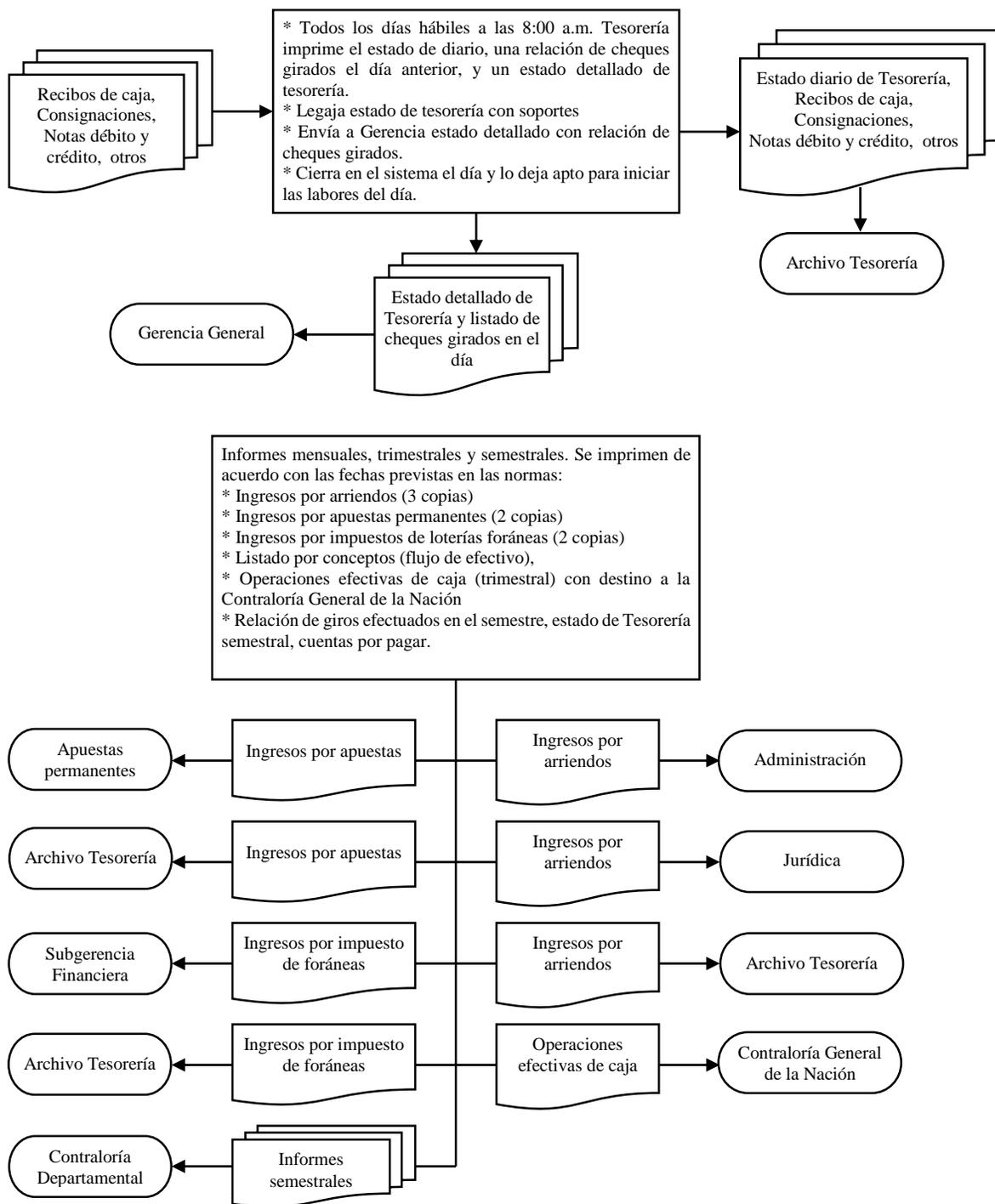


Figura 8. Cierre de tesorería e informes.

Fuente: La autora.

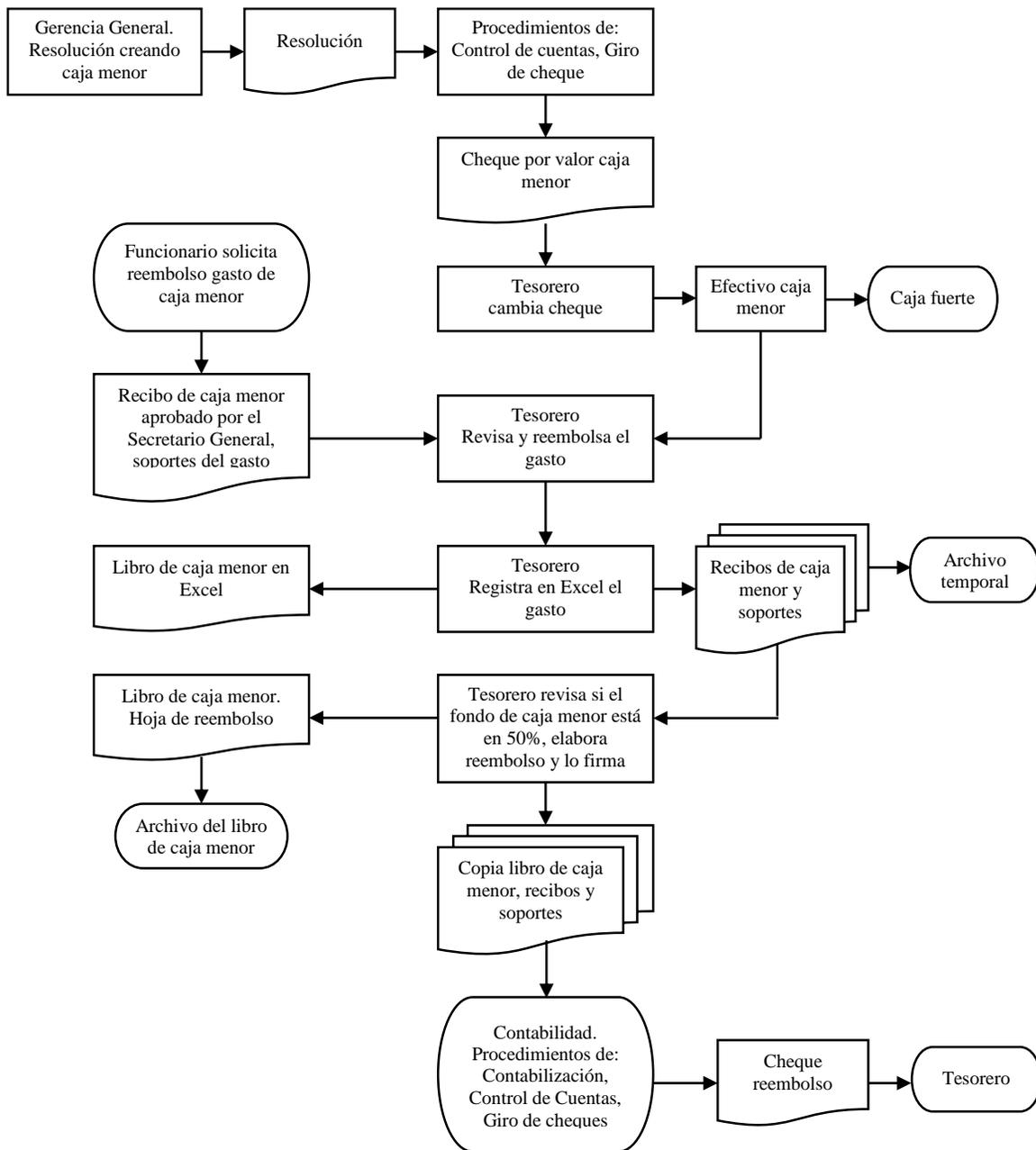


Figura 9. Caja menor.

Fuente: La autora.

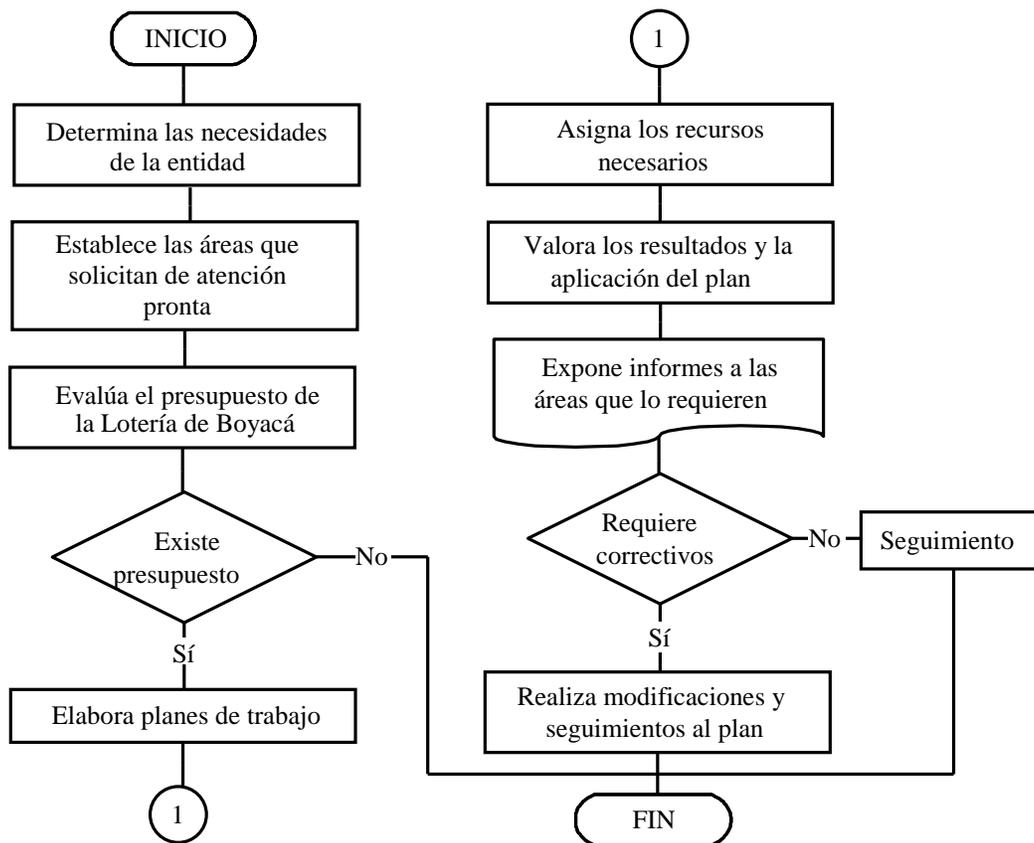


Figura 10. Manejo del presupuesto de la entidad.

Fuente: La autora.

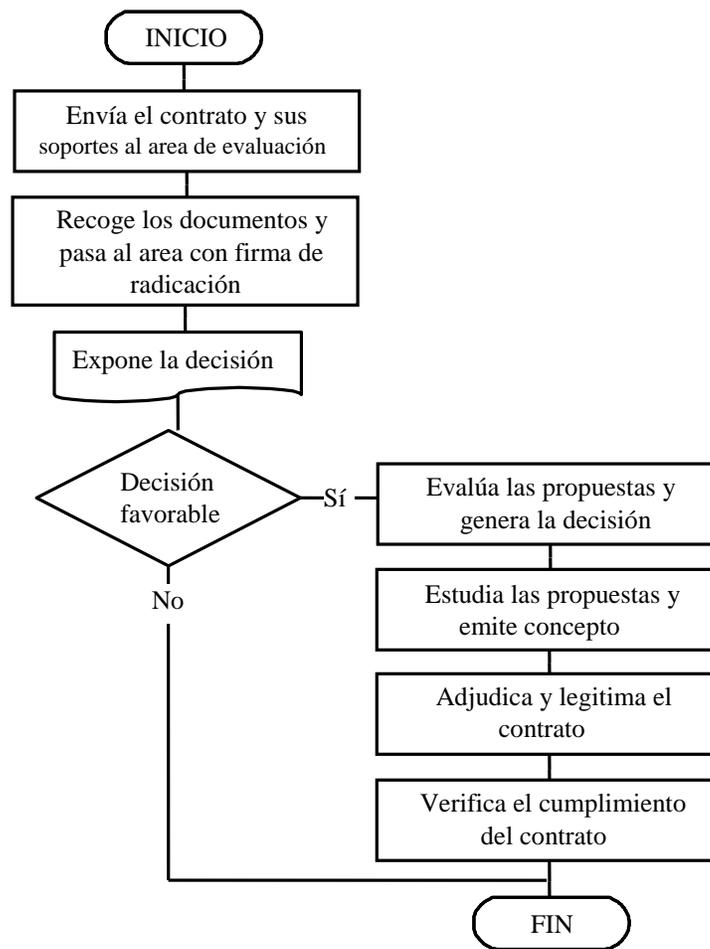


Figura 11. Celebración de contratos y convenios.

Fuente: La autora.

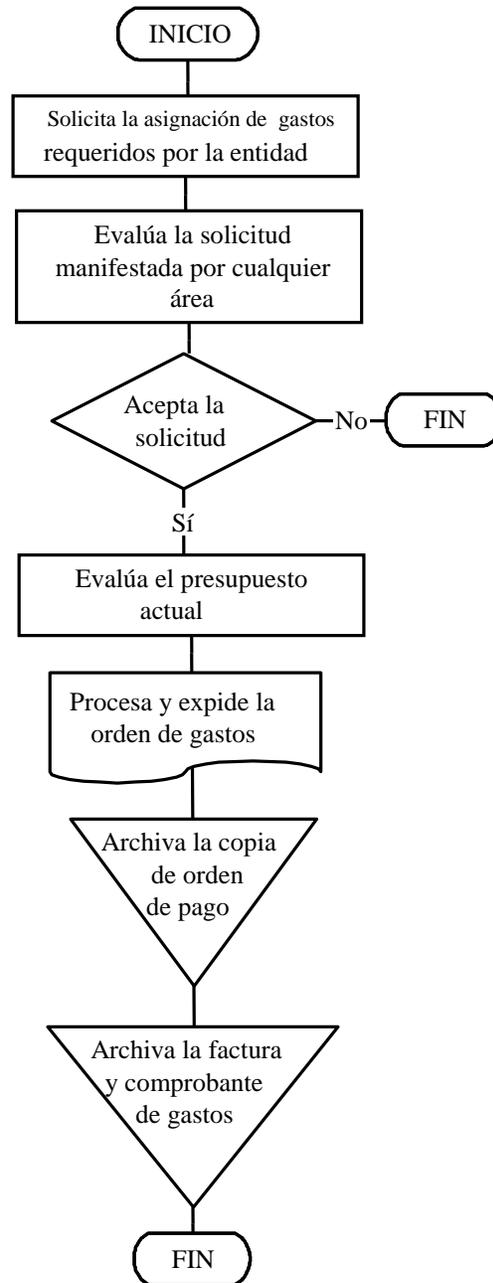


Figura 12. Ordenación de gastos.

Fuente: La autora.

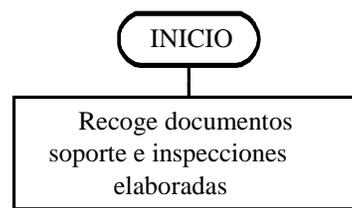


Figura 13. Recepción, evaluación y aceptación de documentos soporte e inspecciones.

Fuente: La autora.

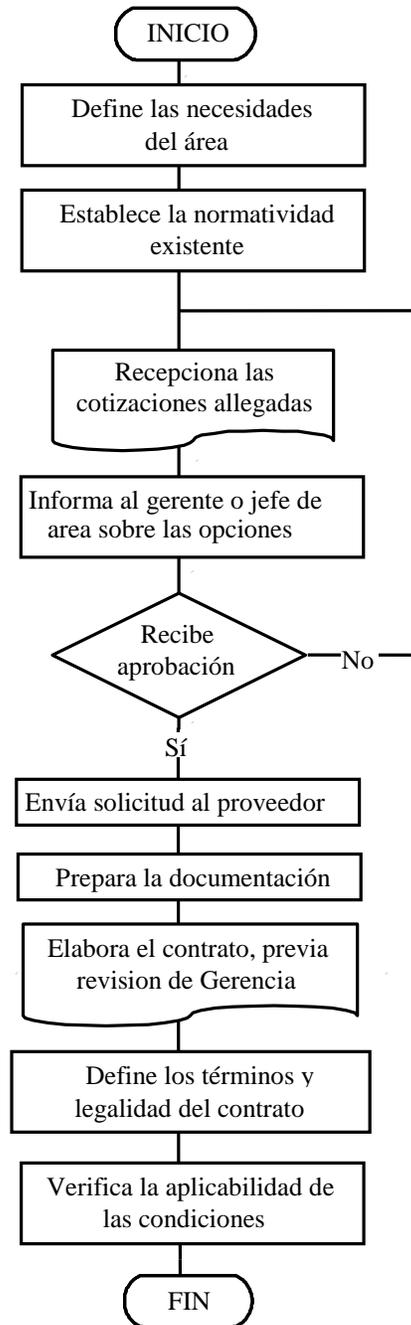


Figura 14. Manejo de cotizaciones para adquisiciones.

Fuente: La autora.

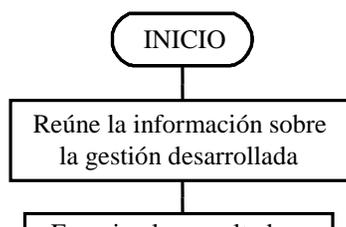


Figura 15. Presentación de informes periódicos sobre la gestión.

Fuente: La autora.

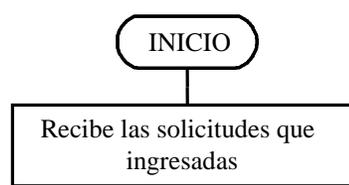


Figura 16. Atención y trámite de solicitudes que ingresen al área.

Fuente: La autora.



Figura 17. Elaboración de inventarios.

Fuente: La autora.



Figura 18. Atención a intermediarios, cartera, comisión, extractos.

Fuente: La autora.

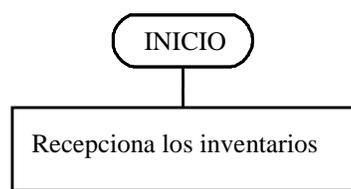


Figura 19. Recepción de inventarios.

Fuente: Tabla 29.



Figura 20. Recepción de documentos e información propios del área.

Fuente: Tabla 30.



Figura 21. Manejo de cartera.

Fuente: Tabla 34.

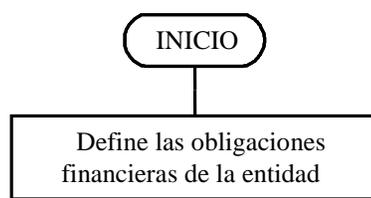


Figura 22. Manejo eficiente de los recursos financieros.

Fuente: Tabla 35.

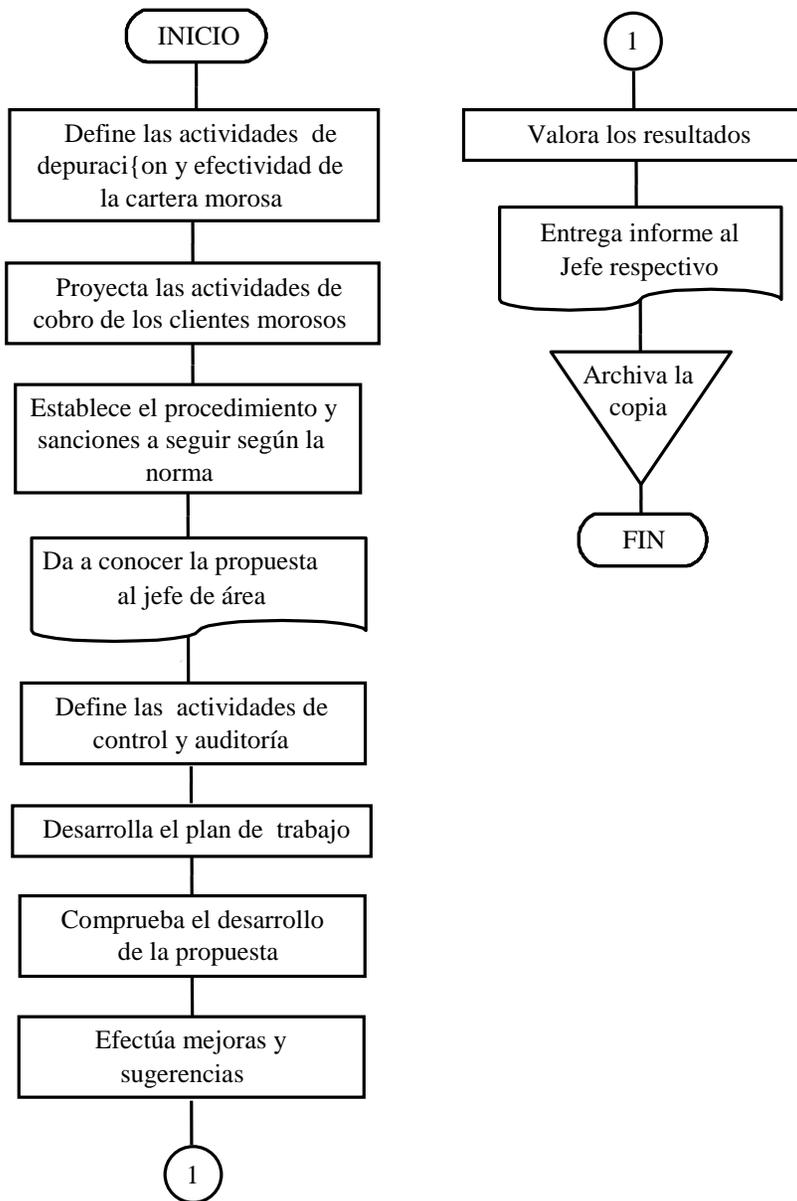


Figura 23. Planeación, organización y control de las actividades de cobro y administración de la cartera morosa.

Fuente: Tabla 42.



Figura 24. Actividades propias del área de sistemas.

Fuente: Tabla 43.



Figura 25. Elaboración análisis de riesgos de control interno.

Fuente: Tabla 56.

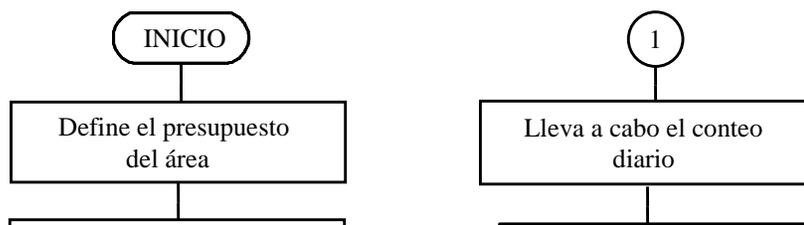


Figura 26. Administración gastos de oficina.

Fuente: La autora.

Tabla 20
Mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas.

Descripción	
Inicio	
1. Define la relación de los equipos de sistematización	
2. Diagnostica los equipos disponibles en el área	
3. Efectúa las modificaciones de las partes sugeridas	
4. Renueva partes y sistemas administrativos	
5. Efectúa copias de seguridad de la información	
Fin	

Tabla 21
Valoración de los riesgos.

Descripción	Responsable Asesor Área de Control Interno
Inicio	
1. Elabora la identificación de los riesgos según el mapa de procesos y procedimientos.	
2. Evalúa y prioriza los riesgos, definiendo las variables de probabilidad e impacto, y los controles existentes.	
3. Presenta informe de la evaluación y priorización de los riesgos al área respectiva, para elaborar el plan de mitigación de los riesgos, como mecanismo de seguimiento en la evaluación de los procesos y procedimientos.	
Fin	

Tabla 22
Ingresos de bienes al almacén.

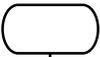
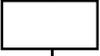
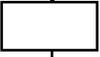
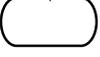
Descripción	Responsable Área de Almacén
Inicio	
1. Toma la copia de la orden o contrato de compra o suministro y resolución de interventoría o supervisión u oficio remitido por jefe de área.	
2. Recoge del proveedor, los bienes relacionados en la orden o contrato de compra, regulados con los detalles cotizados.	
3. Verifica que la remisión se equipare con las exigencias señaladas en el contrato.	
4. Toma la revisión, una vez verificado el cumplimiento del objetivo del contrato u orden.	
5. Despacha el comprobante de ingreso para legalizar la entrada de los bienes a almacén en original y una copia correctamente firmados, ordenando los elementos por grupos de acuerdo a las normas.	
6. Entrega al proveedor, las copias del comprobante de ingreso, certificación, acta de liquidación, con el objetivo de avanzar en el trámite de pago.	
Fin	

Tabla 23
Inventario físico de bienes en bodega.

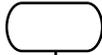
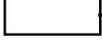
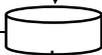
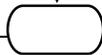
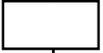
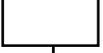
Descripción	Responsable		
	Funcionario asignado	Almacén	Contador
Inicio			
1. Ordena el material de forma adecuada a los elementos en las áreas dispuestas para su almacenamiento.			
2. Efectúa la revisión física de cada unidad, registrando su conteo y revisando y anotando en la planilla respectiva, viendo que el listado definido por la norma, sea el insumo necesario para elaborar la valoración en bodega.			
3. Verifica la información de los listados, frente a los registros de los kárdex o sistemas de control de bienes a cargo, a lo registrado en contabilidad, definiendo las cantidades y valores de las posibles diferencias justificadas en sobrantes y faltantes.			
4. Efectúa el cotejo de los dos (2) listados y señala los aciertos y diferencias. A los códigos en los cuales se señalen diferencias, se les generará un nuevo conteo, para establecer los faltantes y sobrantes.			
5. Evalúa los sobrantes y faltantes revelados.			
6. Elabora los comprobantes de ajuste			
7. Reorganiza los inventarios de bienes de bodega por lo menos una vez al año.			
8. Elabora un acta donde se señalen los detalles de la toma física o comprobación de inventarios.			
Fin			

Tabla 24
Mantenimiento de equipos.

Descripción	Responsable		
	Técnico administrativo	Contratista	Funcionario operador
Inicio			
1. Recibe la solicitud de servicios de acuerdo al formato y plan de mantenimiento.			
2. Ordena la prestación del servicio, revisando la prioridad o grado de vigencia.			
3. Revisa el equipo, en el sitio donde presenta el fallo, de acuerdo al plan de mantenimiento y cronograma establecido.			
4. Soluciona el problema, atiende solicitudes o actividades de acuerdo al plan de mantenimiento y cronograma.			
5. Entrega equipos de nuevo al área de origen, mantenidos en buenas condiciones de operación.			
6. Recoge del contratista, el acta de entrega de los equipos reparados, previa revisión de las condiciones y estado de funcionamiento.			
7. Cancela la certificación de cumplimiento facturada por la gerencia, calidad y hoja de vida del equipo.			
8. Sistematiza el mantenimiento realizado en la hoja de vida del equipo.			
Fin			

Tabla 25
Conciliaciones bancarias.

Descripción	Responsable
	Técnico Administrativo
Inicio	
1. Requiere la copia del extracto bancario en Tesorería	
2. Descarga el archivo plano de cada banco, por el programa de contabilidad.	
3. elabora la conciliación bancaria	
4. Imprime la conciliación, como soporte de cierre y firma	
Fin	

4. Mapa de riesgos de para el área de bienes muebles e inmuebles

Una vez elaborado tanto el diagnóstico como la formulación del manual de procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles de la Lotería de Boyacá, se hace indispensable la determinación del mapa de riesgos, aplicable a todas y cada una de las tareas desarrolladas al interior de dicha área, como un mecanismo para prevenir la presencia de actos que puedan alterar el normal funcionamiento de la misma, deteriorando en casos externos, el patrimonio.

Por ello, se toman en cuenta no sólo el riesgo sino que intervienen elementos como su descripción, los controles existentes, las acciones correctivas, el nivel de responsabilidad, cronograma de actividades, consecuencias, la probabilidad de que se presente, el nivel de impacto, el nivel de riesgo, entre otros que llevan a una mayor comprensión de las actividades y su incidencia en los procesos generados en el área, pudiendo ello ser un mecanismo para concientizar a los directivos frente a la necesidad de observar su importancia y dar así cumplimiento a su aplicabilidad.

Como riesgos en general, se toman entre otros: las herramientas informáticas desactualizadas, insuficiente soporte logístico a todos los procesos, formulación inadecuada del Plan de Compras, desactualización de inventarios, escasa automatización al seguimiento de los procesos, falta de integralidad del manual de procesos y procedimientos, falseamiento de las fechas de cobro, información inoportuna e incompleta, demora en pagos y consignaciones, inexistencia del manual de procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles, desconocimiento de la ley, con interpretaciones erróneas de la normatividad que les rige en materia de control y autorizar desembolsos de la Caja Menor sin los soportes respectivos.

Tabla 26
Mapa de riesgos.

Riesgo	Descripción	Posibles consecuencias	Impacto	Probabilidad	Controles Existentes	Nivel del Riesgo	Acciones de control	Responsable	Cronograma
Herramientas informáticas desactualizadas	Por la desactualización informática, se presentan errores en la condensación de información que afectan la confiabilidad y credibilidad del sistema, generando retrasos en la ejecución de las funciones y que podrían alterar la estabilidad del área de los bienes muebles e inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Investigaciones y procesos - Reprocesos administrativos - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. - Dilación en la ejecución de las funciones. - Falta de exactitud en la información - Desactualización administrativa. - Desconfianza en los datos proporcionados así como en los funcionarios. 	Alto	Media	Ninguno	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Señalar e integrar en los procesos de trabajo, elementos informáticos eficaces, que brinden protección a la información. - Efectuar actividades de capacitación en el manejo de nuevas tecnologías y de elementos informáticos. - Establecer acciones de evaluación de las actividades, definiendo procesos de retroalimentación y seguimiento. - Determinar la conveniencia y oportunidad, de incorporar nuevas tecnologías y herramientas en los procesos de trabajo. 	Área de bienes muebles e inmuebles Presupuesto Tesorería	Semestral
Insuficiente soporte logístico a todos los procesos		<ul style="list-style-type: none"> - Afectación de la imagen de la entidad - Pérdida de la competitividad. - Desorden administrativo y funcional. - Inestabilidad organizacional 	Alto	Media	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación del proceso de calidad. - Ingresos, salidas y afectación de kárdex de acuerdo a solicitud de Necesidades. - Auditorías internas 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Formular y ejecutar el plan de compras - Elaborar en forma oportuna los estudios de necesidad y conveniencia. - Destinar rubros del presupuesto para invertir en el soporte logístico a fin de mejorar los procesos organizacionales para optimizar el desarrollo de los procesos. - Recibir y estudiar las propuestas frente al soporte logístico de la entidad. 	Gerente. Subgerentes, Asesores y Almacenista General Los responsables del proceso donde surja la necesidad.	Permanente
Formulación inadecuada del Plan de Compras		<ul style="list-style-type: none"> - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Investigaciones y procesos - Reprocesos administrativos - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. - Dilación en la ejecución de las funciones. - Falta de exactitud en la información - Desactualización adminis- 	Bajo	Media	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de compras - Comité de compras 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer exigible la operación del comité de compras. - Fijación de políticas por parte de la alta Dirección 	Gerente, Subgerente financiero y Administrativo	Permanente

		<ul style="list-style-type: none"> trativa. - Desconfianza en los datos proporcionados así como en los funcionarios. 							
Desactualización de inventarios		<ul style="list-style-type: none"> - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Investigaciones y procesos - Reprocesos administrativos - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. - Dilación en la ejecución de las funciones. - Falta de exactitud en la información - Desactualización administrativa. - Desconfianza en los datos proporcionados así como en los funcionarios. 	Medio	Media	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un sistema de inventarios y kárdex Sinfad completo que se actualiza con los asientos diarios 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actualización de los inventarios 	Almacenista General	Anual
Escasa automatización al seguimiento de los procesos	Se observa la carencia de un sistema tecnológico que ha afectado la capacidad de seguimiento a los procesos internos, produciendo dificultades en materia de control.	<ul style="list-style-type: none"> - Alteración al proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos internos. - Pérdida de tiempo - Desconfianza interna. - Investigaciones y procesos. - Inexactitud en la información - Desactualización administrativa. - Desconfianza en datos y en los funcionarios - Incumplimiento de los objetivos planteados. - Demora en el desarrollo de las actividades - Incapacidad para el cumplimiento de tareas. - Perjuicio organizacional 	Medio	Media	<ul style="list-style-type: none"> Quejas de los funcionarios Auditorías internas 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar mecanismos tecnológicos eficientes para un mejor seguimiento a los procesos internos. - Evaluar las necesidades tecnológicas de la entidad. - Desarrollar actividades de capacitación en nuevas tecnologías y herramientas informáticas. - Establecer mecanismos de evaluación de actividades, definiendo procesos de retroalimentación y seguimiento. - Implementar nuevas tecnologías y herramientas en los procesos de trabajo. 	Gerente, Subgerente financiero y Administrativo	Mensual
Falta de integralidad del manual de procesos y procedimientos	A la fecha, no existe un manual de procesos y procedimientos para el área de bienes muebles e inmuebles, que le impide a la entidad, mantener el control sobre todos y cada uno de los procesos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo - Desorganización administrativa. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad. - Desactualización administrativa. - Pérdida de credibilidad - Incumplimiento de los 	Medio	Media	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de clientes externos Auditorías internas Buzón de quejas y sugerencias 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Definir condiciones de calidad en los procesos y en el cumplimiento de las actividades de control, incluidos los procedimientos, para producir información eficiente que garantice la sostenibilidad interna. - Garantizar que los procesos y procedimientos, evidencien el cumplimiento de las actividades 	Subgerente financiero y Administrativo Jefe de control interno Tesorería Presupuesto Funcionarios	Mensual

		<ul style="list-style-type: none"> objetivos. - Dilación en el desarrollo de las actividades. - Inexperiencia en el cumplimiento de tareas. - Deterioro organizacional - Significativa inversión por asesorías externas. 					<ul style="list-style-type: none"> internas y relacionadas con el área. - Documentar las políticas de mejoramiento de los procesos para lograr un pleno funcionamiento y gestión del área de bienes muebles e inmuebles que den cumplimiento a la normativa. - Elaborar el manual de procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles. - Examinar y retroalimentar el manual de procesos y procedimientos. - Socializar el manual entre los funcionarios. - Incorporar nuevas tareas y procedimientos al manual de procesos. 		
Falseamiento de las fechas de cobro	Podrían presentarse situaciones donde las fechas de las cuentas de cobro no coincidan con los soportes existentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo - Desorganización administrativa. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad - Desactualización administrativa. - Investigaciones y procesos - Inexactitud en la información. - Pérdida de credibilidad - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Investigaciones y procesos - Reprocesos administrativos - Afectación de la imagen del área. - Sanciones administrativas por los organismos de control 	Medio	Baja	Registro de las obligaciones diarias de la entidad. Soportes diarios de los procedimientos efectuados	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Perfeccionar el sistema de registro del área. - Verificar las cuentas según los registros y soportes - Informar sobre incoherencias al jefe respectivo. - Verificar las fechas de las facturas. - Aplicar las sanciones a que haya lugar. - Desarrollar procedimientos de control. 	Subgerente financiero y Administrativo Jefe de control interno Tesorería Presupuesto Auxiliar de cartera Auxiliar oficina	Diario
Información inoportuna e incompleta	No existe un programa de seguimiento que determine el nivel de calidad de la información suministrada y la manera como las personas perciben los datos suministrados.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo - Desorganización administrativa. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad - Inexactitud en la información. - Pérdida de credibilidad - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. 	Alto	Media	Ninguno	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la información que al área de bienes muebles e inmuebles. - Definir mecanismos de registros de la información proporcionada. - Reforzar los sistemas de capacitación de los funcionarios que proporcionan información a los clientes y beneficiarios. - Efectuar seguimiento a los procedimientos internos. - Evaluar el desempeño y proponer acciones de mejoramiento. 	Los responsables del proceso donde surja la necesidad.	Diario

							- Desarrollo de medidas correctivas.		
Demora en pagos y consignaciones	No existe un sistema o mecanismos que exija el cumplimiento con los pagos y consignaciones que por regla deberían ser registrados de manera diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo - Desorganización administrativa. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad - Inexactitud en la información. - Pérdida de credibilidad - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad. - Desactualización administrativa. - Investigaciones y procesos 	Alto	Media	Recibos y facturas	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de las fechas de cada pago o consignación. - Registrar los pagos y consignaciones en los sistemas establecidos. - Definir las posibilidades de rotación de personal en las diferentes, buscando una mayor eficiencia en los procesos de trabajo - Evaluar los soportes existentes. - Imponer sanciones a los funcionarios que tengan dicha responsabilidad. - Desarrollar procedimientos de seguimiento a tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de oficina - Auxiliar de cartera - Mensajero 	Frecuente
Inexistencia del manual de procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles	La inexistencia un manual de procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles, han afectado ampliamente el desarrollo de las actividades internas, poniendo en riesgo a la entidad por un manejo inadecuado de la misma. .	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en el desarrollo de las actividades. - Desconfianza interna. - Falta de compromiso de los funcionarios. - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Afectación de la imagen del área. - Desorganización organizacional. - Pérdida de tiempo - Incumplimiento de las actividades. 	Medio	Media	Informes de gestión Procesos de Auditoría Requerimientos de los organismos de control y auditoría	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el manual de procesos y procedimientos. - Definir mecanismos de trabajo que incluyan las responsabilidades, procedimientos de ejecución, tiempos y acciones de mejoramiento, riesgos. - Mejorar el manual de procesos y procedimientos en función de los cambios generados. - Establecer actividades de evaluación y seguimiento al cumplimiento del manual. - Elaborar y presentar informes definiendo, acciones de mejoramiento y apoyo al sistema de trabajo. - Capacitar a los funcionarios del área en temas nuevos y procedimientos de trabajo. - Actualizar las herramientas que apoyen la labor de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Subgerente financiero y Administrativo Jefe de control interno Tesorería Presupuesto Funcionarios Área de control interno 	Anual
Desconocimiento de la ley, con interpretaciones erróneas de la normatividad que les rige en materia	Existe de manera interna, un desconocimiento de muchas de las normas aplicables al tema de los manuales de procesos y procedimientos, que han dado pie a	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de unidad jurídica. - Demora en el desarrollo de las funciones. - Desconfianza de la imagen de la entidad. - Reformulación de procesos 	Alto	Alta	Ninguno	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de actualización en materia jurídica. - Socializar las nuevas regulaciones establecidas por el gobierno nacional. - Seguimiento al cumplimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> Subgerente financiero y Administrativo Jefe de control interno Tesorería 	Mensual

de control	interpretaciones erróneas.	<ul style="list-style-type: none"> - Detrimento de la competitividad. - Desequilibrio organizacional. - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Trámites improcedentes - Faltas en el desarrollo de las actividades. - Interpretación equivocada de las normas. - Afectación del proceso de toma de decisiones. 					<ul style="list-style-type: none"> las normas. - Evaluar el desempeño de los funcionarios en materia jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto Funcionarios Asesor jurídico Área de bienes muebles e inmuebles 	
Autorizar desembolsos de la Caja Menor sin los soportes respectivos	Carencia de documentos soporte que permitan reconocer los desembolsos de la Caja Menor.	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización administrativa. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad - Inexactitud en la información - Pérdida de credibilidad - Desviación de información - Pérdida de tiempo - Afectación de la imagen del área - Sanciones administrativas por los organismos de control. - Falta de compromiso de los funcionarios con la entidad - Desactualización administrativa. - Investigaciones y procesos. 	Medio	Media	Verificación física del documento soporte	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión previa a la solicitud de autorización del desembolso. - Verificar la viabilidad del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> Área de bienes muebles e inmuebles Tesorería Presupuesto 	Permanente
Falta de inventarios periódicos	<ul style="list-style-type: none"> Inventarios desactualizados. Pérdida de los mismos Ausencia de soportes para adelantar acciones de reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en el desarrollo de las actividades. - Desconfianza interna. - Falta de compromiso de los funcionarios. - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Afectación de la imagen del área. - Desorganización organizacional. - Pérdida de tiempo - Incumplimiento de las actividades. 	Alto	Media	Registros existentes	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar en forma permanente los inventarios a cargo la entidad. - Mantener un proceso de seguimiento a los procesos del área como mecanismos para mantener el control sobre los procedimientos. - Evaluar el desempeño de los funcionarios cuando cumplen labores relacionadas. - Acatar las recomendaciones y los procedimientos definidos en el manual respectivo. - Definir un plan de sanciones por incumplimiento de los procedimientos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Área de bienes muebles e inmuebles Control interno Tesorería Presupuesto 	Mensual
Inadecuada revisión de los soportes presentados para el trámite de cuentas	Ordenar o efectuar pagos sin el lleno de los requisitos legales y otros definidos por el área de bienes muebles e	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en el desarrollo de las actividades. - Desconfianza interna. - Falta de compromiso de los 	Medio	Media	Escasa revisión de los soportes por parte de quien obliga contable-	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Verificaciones previas y Vistos Buenos por parte de quienes tienen injerencia en el trámite de cuentas y en el registro de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Área de bienes muebles e inmuebles Control interno 	Periódico

	inmuebles	funcionarios. - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Afectación de la imagen del área. - Desorganización organizacional. - Pérdida de tiempo - Incumplimiento de las actividades.			mente, de quien ordena el pago y de quien autoriza el pago		presupuestales, contables y de tesorería que hacen parte del área de bienes muebles e inmuebles. - Revisión previa y posteriores - Confrontación de los registros y los anexos y comprobantes. - Hacer devolución de las órdenes de pago que no cumplan con el lleno de los requisitos.	Tesorería Presupuesto	
Falta de Control sobre los inventarios de bienes muebles e inmuebles de la Entidad	Llevar a cabo las actividades sin observar los procesos de control sobre los inventarios de bienes muebles e inmuebles. Falta de información o desconocimientos de los bienes muebles e inmuebles.	- Fraudes - Pérdida de bienes - Sobrefacturación - Desconfianza interna - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Afectación de la imagen del área - Pérdida de la credibilidad - Desorganización administrativa. - Detrimento patrimonial - Reformulación de procesos - Falta de exactitud en la información.	Alto	Media	Soportes de los bienes	Medio	- Seguimiento periódico a los bienes muebles e inmuebles, identificando su estado y ubicación. - Conocimiento, registro y legalización de bienes inmuebles. - Actualización de Inventario. - Registro hoja de vida de activos.	Área de bienes muebles e inmuebles Control interno Tesorería Presupuesto	Periódico
Falta de los procesos de control del destino de ingreso, movimientos y bajas de los bienes muebles	Posible omisión deliberada en el inventario y aseguramiento de los bienes propios de la entidad.	- Fraudes - Pérdida de bienes - Sobrefacturación - Desconfianza interna - Sanciones de tipo administrativo y disciplinario. - Afectación de la imagen del área - Pérdida de la credibilidad - Desorganización administrativa. - Detrimento patrimonial - Reformulación de procesos - Falta de exactitud en la información	Medio	Media	Soportes de los bienes	Medio	- Fortalecer el control operativo a los inventarios que representen entradas de bienes muebles e inmuebles. - Reconocimiento, registro y legalización de bienes inmuebles. - Actualización de Inventario. - Registro hoja de vida de activos - Capacitación de los funcionarios. - Desarrollo de actividades de desempeño de los funcionarios. - Exigir a los funcionarios, el cumplimiento de los protocolos en el manejo y registros de los inventarios de bienes muebles e inmuebles.	Área de bienes muebles e inmuebles Control interno Tesorería Presupuesto	Periódico

Fuente: La autora.

Tabla 27

Cronograma de actividades.

Ítem	Enero-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17
------	----------	--------	--------	--------

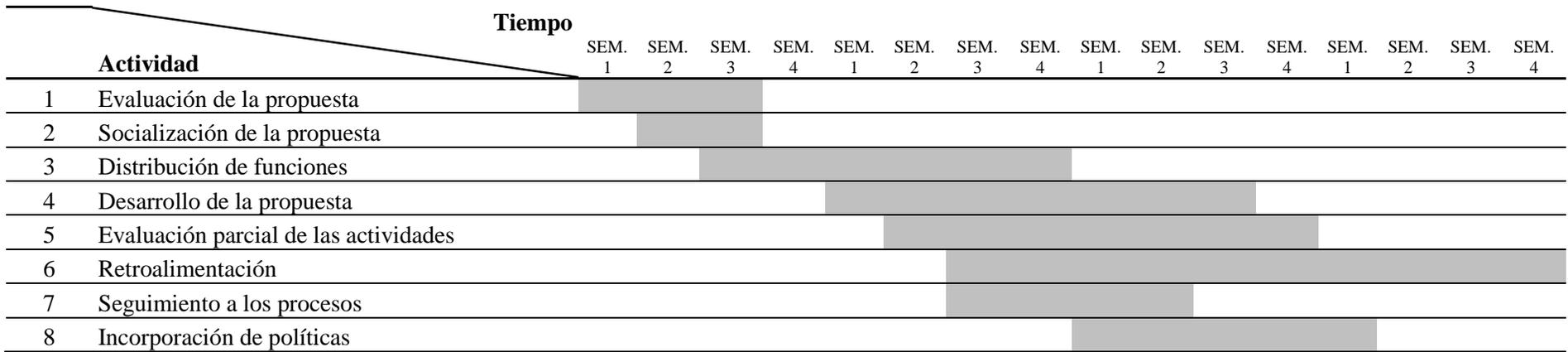


Tabla 28
Presupuesto proyectado.

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual estimado
Asesorías externas	13	\$200.000	\$200.000	2.600.000
Tiempo particular investigadores	13 meses	\$200.000	\$200.000	2.600.000
Digitación de textos				250.000
Compra medios magnéticos				60.000
Textos				1.000.000
Elaboración de informes	6	10.000		60.000
Impresiones	300	150		45.000
Fotocopias	200	100		200.000
Desplazamientos	13	200		600.000
Imprevistos (10%)				723.500
Total estimado				\$7.958.500

Fuente: La autora.

5. Conclusiones

El desarrollo de la propuesta para la elaboración del manual de procedimientos para la administración de bienes inmuebles de la Lotería de Boyacá en la ciudad de Tunja, se define a partir de la necesidad que tiene la organización y en especial dicha área, de no sólo no contar con el manual, sino que además no se han definido los riesgos que posiblemente, podrían estar afectando el desempeño interno, generando con ellos serias consecuencias de manejo y gestión.

En ese orden de ideas, se desarrolla no sólo el componente teórico e investigativo que los justifica, sino que además, se establecen los mecanismos que conforman el manual, diagnosticando en primer lugar al área de bienes muebles e inmuebles, y encontrando características específicas que dan cuenta de la necesidad de generar este mecanismo, buscando el mejoramiento continuo y la disminución de errores en el proceso de gestión.

Así, se observa que existe una buena difusión de los procesos de trabajo, siendo la estructura organizacional, la adecuada para el tamaño, actividades operacionales y de ubicación. Aun cuando no existen procesos de divulgación y capacitación, que fortalezcan el manual de procesos y procedimientos. Además que no se realiza una evaluación de confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los grupos de interés.

Aunque se presenta un buen ambiente de control sobre las acciones correctivas, preventivas y de protección a la información, existiendo procedimientos sólo para manejar los riesgos registrados, pero dejando de lado la problemática general del área. No obstante, los procedimientos de monitoreo se desconoce porque las acciones de control no son examinados con la periodicidad que se debiera, lo que podría permitir la omisión de las actividades y facilitar la presencia de los riesgos.

Se considera que el área de bienes muebles e inmuebles, define mecanismos para identificar los riesgos, pero no cuenta con un mapa de riesgos que de manera específica, las caracterice, las contrarreste con acciones puntuales de control, que las documente y las socialice, como estrategia para fortalecer aun más el área en el entorno.

En materia presupuestal, se cuenta con un manual de manejo, pero se desconoce el sistema de procedimientos específicos relacionados con el mismo, así como la determinación de los riesgos y que les garantice su existencia, atención de gastos y cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia. Mientras que en lo relativo a la tesorería, inventarios y estados contables, los funcionarios sostienen que el área mantiene procedimientos determinados,

determinados en función de las normas, pero que sí exigen mayor atención, siendo la formulación de los riesgos, la mejor estrategia para mantener el control.

A su vez, el estudio contempla la determinación del manual de funciones, procesos y procedimientos del área de bienes muebles e inmuebles, partiendo de la propia estructura organizacional, definiendo las acciones concretas de desarrollo de cada función, haciendo uso del flujograma y generando mayor conciencia sobre la importancia de cumplir con los procedimientos.

Finalmente, se toma en cuenta la estructuración del mapa de riesgos de control, a partir de aquellos aspectos que podrían estar alterando el desempeño y la ejecución de las tareas. Así, se tiene presentes los posibles riesgos, la descripción del mismo, las consecuencias, el nivel de probabilidad, los controles existentes, el nivel de riesgo y de impacto, las acciones a implementar, el nivel de responsabilidad de los funcionarios y el cronograma que permita un mayor control.

De manera general, hay que tener en cuenta que la formulación del manual de procesos y procedimientos, le resulta útil a la entidad, especialmente porque lleva al área de bienes muebles e inmuebles, a generar no sólo mecanismos de evaluación, sino de acción y control, a fin de mantener al área blindada ante la presencia de riesgos de control que puedan afectar su estabilidad y desempeño, además de responder a las expectativas planteadas por la entidad en general.

6. Recomendaciones

Llevar a cabo procesos de retroalimentación del manual de procesos y procedimientos, así como del mapa de riesgos de control del área de bienes muebles e inmuebles.

Adelantar actividades de capacitación y formación de los funcionarios en temas asociados al control interno, donde la administración del riesgos juega un papel determinante en las acciones de prevención, monitoreo, corrección y prevención.

Desarrollar actividades de socialización del manual de procesos y procedimientos, permitiendo la participación activa de los funcionarios en la reformulación y retroalimentación.

Destinar espacios de tiempo de la jornada de trabajo para adelantar actividades de socialización y de solución de inconvenientes, dudas y sugerencias respecto al manual de procesos y procedimientos.

Generar mayor conciencia entre los funcionarios de la Lotería de Boyacá, no sólo para que ahonden en el tema del control interno, sino para que se hagan partícipes activos, críticos y reflexivos sobre el cumplimiento de las acciones establecidas.

Elaborar planes de mejoramiento continuo y efectuar seguimiento para evitar la reincidencia en la generación de acciones que alteren el comportamiento del área.

Evaluar el presupuesto del área y considerar la necesidad de contratar a personal experto, idóneo y profesional que administre el sistema de riesgos y control.

Desarrollar actividades de evaluación del desempeño de los funcionarios, como una herramienta para conocer los alcances y avances de las acciones implementadas.

Referencias bibliográficas

- Cabrera, L. (2009). *Manuales de procesos, procedimientos y funciones*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://mlcabrera.blogspot.com.co/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>
- Cámara de Representantes. (2010). *Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de procedimientos*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/1.%20CONTROL%20INTERNO/1.2%20GUIAS%20Y%20MANUALES/1.2.9%20INSTRUCTIVO%20PARA%20ELABORAR%20MANUALES%20DE%20%20PROCEDIMIEN TOS.doc
- Colombia. Procuraduría General de la Nación. (2006). *Instructivo para el diligenciamiento de la encuesta de diagnóstico del Sistema de Control Interno - SCI - conforme a la nueva estructura de control MECI 1000:2005*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de http://www.procuraduria.gov.co/descargas/control_interno/controlinterno_instructivoencuestameci_octubre2006.doc
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2162
- Hernández Gutiérrez, A. (s.f.). *Cartilla guía: Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de http://montenegro-quindio.gov.co/apc-aa-files/3066393636303462306132333834_6466/CARTILLA_GUIA_MECI.pdf
- Lotería de Boyacá. (s.f.a). *Misión*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de http://loteriadeboyaca.gov.co/page/17_mision
- Lotería de Boyacá. (s.f.b). *Reseña histórica*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de http://loteriadeboyaca.gov.co/page/15_resena_historica

- Lotería de Boyacá. (s.f.c). *Sistema de gestión integrado MECI-calidad*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de <http://loteriadeboyaca.gov.co/files/6b56214640a3aea0a1382874a8f3ad46.pdf>
- Lotería de Boyacá. (s.f.d). *Visión*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de http://loteriadeboyaca.gov.co/page/19_vision
- República de Colombia. (2009). *Norma técnica de calidad en la gestión pública*. NTCGP 1000:2009. Bogotá: El autor.
- Ulloa Ulloa, A. (s.f.). *Estructura organizacional de la Lotería de Boyacá*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de <http://loteriadeboyaca.gov.co/files/organigrama.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Manual de procesos y procedimientos*. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
- Villarroel, P. (2011). *Manual de procesos y procedimientos (Guía básica)*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

Anexos

Anexo A

Encuesta dirigida a los funcionarios de los funcionarios de la Lotería de Boyacá, que administran los bienes inmuebles

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2016**

Objetivo: Obtener información para el desarrollo del trabajo de grado titulado: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES DE LA LOTERÍA DE BOYACÁ.

Por favor elija su respuesta con una X.

1. ENTORNO DE CONTROL

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Las políticas y procedimientos de desarrollo del talento humano, son difundidos y conocidos en todos los niveles de la entidad?		
2	¿Se hallan políticas que facilitan la ejecución de los procesos de trabajo?		
3	¿Los funcionarios tienen la capacidad y el entrenamiento necesarios para su nivel de responsabilidad y complejidad del cargo?		
4	¿Es la estructura organizacional, adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la entidad?		

Opinión general sobre el manejo del área de control

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de la entidad?		
2	¿Existen procedimientos de investigación para la selección de aspirantes a empleo?		
3	¿Existe una descripción de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación, que informen a los funcionarios sobre sus tareas?		
4	¿Existen procesos de divulgación y capacitación, que lleven a un fortalecimiento del uso del manual de procedimientos?		
5	¿El desempeño del trabajo, es evaluado y revisado normalmente con cada funcionario?		

Opinión general sobre la evaluación de riesgos

3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Los funcionarios conocen los sistemas de información que conserva la entidad?		
2	¿Existen sistemas de información que encauzan la información generada a nivel institucional y la administran apropiadamente para su posterior uso?		
3	¿Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información, que ha de ser comunicada a los grupos de interés?		

Opinión general sobre el sistema de información y comunicación

4. ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Cada funcionario interpreta el sentido de la inclusión de los controles preventivos, de protección y correctivos en las actividades ejecutadas para lograr los propósitos de la entidad?		
2	¿Existen procesos para revisar periódicamente el sistema y los controles de acceso a cada aplicación y bases de datos dentro de la infraestructura de la tecnología de información, estableciendo si los procesos de control son convenientes?		
3	¿Existe relación en el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los funcionarios, con los objetivos y resultados del proceso?		
4	¿Ha trazado la entidad, un plan que implique puntos de control de orden preventivo, procedimientos y responsables de los procesos?		
5	¿Se cuenta con indicadores que midan la eficacia y efectividad de los controles aplicados?		
6	¿Las acciones señaladas para manejar riesgos, se toman como insumo para la implementación de las actividades de control?		
7	¿Existen procedimientos específicos para manejar los riesgos registrados?		
8	¿De acuerdo al nivel de riesgo relativo en cada una de las actividades desarrolladas, existe una adecuada segregación de funciones?		
9	¿La entidad cuenta con manuales de funciones?		
10	¿La entidad ha establecido planes para el logro del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos?		

Opinión general sobre las actividades de control

5. MONITOREO

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Solicitan los procedimientos que los directores examinen los procesos de control para asegurarse que los controles se están aplicando como se requiere?		
2	¿Existen procedimientos para monitorear al omitirse los controles y para determinar si la omisión fue apropiada?		
3	¿Existen políticas/procedimientos que aseguren la toma de decisiones correctivas oportunamente al tenerse excepciones en los controles?		
4	¿Los funcionarios de la entidad conocen el Plan de Mejoramiento?		

Opinión general sobre los procesos de monitoreo

6. VALORACIÓN DEL RIESGO

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿La entidad establece mecanismos para identificar riesgos esenciales y de control, en sus actividades?		
2	¿La entidad ha definido su mapa de riesgos?		
3	¿La entidad ha desarrollado un estudio para conocer la probabilidad de ocurrencia de riesgos?		
4	¿La caracterización de riesgos corresponde al conocimiento del entorno?		
5	¿La entidad ha efectuado acciones de control que disminuyan el impacto de los riesgos de control?		
6	¿Se elaboran informes para medir la efectividad en la administración de riesgos de control.		
7	¿La entidad ha definido y desarrollado un plan de acción para el manejo de riesgos?		
8	¿Las acciones correctivas concebidas están documentadas con base en el resultado de los informes periódicos?		
9	¿El plan fue socializado en la entidad?		
10	¿Los funcionarios responsables por actividades, tienen conocimiento e identifican los controles establecidos para atenuar los riesgos?		
11	¿Se cuenta con un plan de contingencia que brinde solución oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas?		
12	¿Existen funcionarios que evalúen las actividades establecidas en el plan de riesgos, para determinar su pertinencia y validez?		
13	¿Se efectúa en tiempo real, los cambios precisos para que el plan de acción cumpla con el objetivo para el cual ha sido diseñado?		

Opinión general sobre la valoración del riesgo

7. ACTIVIDADES DE CONTROL

7.1 ÁREA PRESUPUESTO

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿La entidad tiene un manual de procedimientos para ejecutar el proceso presupuestal?		
2	¿El proyecto de Presupuesto, se elabora con la participación activa de los funcionarios de la entidad?		
3	¿Se cuenta con procedimientos para formular el proyecto de presupuesto de la entidad?		
4	¿Cuando se efectúan modificaciones a la planta de personal, que implican mayores costos, se cuenta con la respectiva autorización del presupuesto?		
5	¿Todo gasto que afecta el presupuesto de la entidad, tiene previamente autorización que garantice la existencia de adquisición suficiente para atender el gasto?		
6	¿Las Cuentas por Pagar constituidas por la entidad, están debidamente soportadas y se relacionan con los bienes y/o servicios realmente recibidos?		

Opinión general sobre el área de presupuesto

7.2 ÁREA TESORERÍA

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Se cuenta con el manual de procedimientos para el proceso de Tesorería?		
2	¿El manual de procedimientos, es evaluado y actualizado habitualmente?		
3	¿Las funciones de los responsables de manejo del efectivo, son independientes de quienes efectúan las actividades de registro y manejo?		
4	¿Está debidamente registrada la firma de los funcionarios responsables del manejo de las cuentas de la entidad?		
5	¿Están debidamente determinados, los ítems a manejar por caja menor?		
6	¿Los desembolsos de efectivo, están aprobados por funcionario autorizado?		
7	¿Los fondos de Caja son consignados en forma íntegra, con un tiempo no superior a un día del que fueron recibidos?		
8	¿Los gastos están amparados por comprobantes prenumerados, aprobados, identificado el beneficiario y soportados?		
9	¿Se registran en forma oportuna los ingresos y/o desembolsos efectuados?		
10	¿Existen procedimientos y controles para impedir pagos por nómina a personal no vinculado en planta de la entidad?		

Opinión general sobre el área de tesorería

7.3 ÁREA INVENTARIOS

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Se cuenta con el manual de procedimientos para el manejo de inventarios?		
2	¿La entidad ha acogido mecanismos para tener control en la administración del inventario?		
3	¿La entidad posee inventario actualizado y valorizado de bienes inmuebles, muebles y elementos devolutivos, por área y responsable?		
4	¿La entidad ha adoptado una política que permita controlar el stock de existencias?		
5	¿Está definida la responsabilidad para el manejo de los inventarios?		
6	Existe adecuada segregación de las funciones de recibo, entrega, registro y custodia del inventario?		
7	¿Los inventarios se clasifican y registran de acuerdo con su naturaleza?		
8	¿El método de valuación de inventarios cumple con las normas contables?		

Opinión general sobre el área de inventarios

7.4 ÁREA ESTADOS CONTABLES

Nº	Criterios	Sí	No
1	¿Existen, documentos fuente o soporte con la fecha del registro de las operaciones?		
2	¿Existen, se aplican y son efectivos planes de trabajo y procedimientos que faciliten oportunamente el flujo de información hacia el proceso de contabilidad?		
3	¿Existen se aplican y son efectivos los mecanismos de registro oportuno de la causación de ingresos, gastos y costos?		
4	¿Existen, se aplican y son efectivos los procedimientos administrativos para establecer responsabilidades en la elaboración oportuna de informes?		
5	¿Existen, se aplican y son efectivos los procedimientos administrativos para establecer responsabilidades en el manejo de cajas menores y los arqueos?		
6	¿Existen, se aplican y son efectivas las medidas de salvaguarda de activos fijos?		
7	¿Existen, se aplican y son efectivos los conteos físicos de inventarios y su conciliación de saldos con Contabilidad?		
8	¿Existen, se aplican y son efectivas las políticas relacionadas con la incorporación de inmuebles, vehículos automotores y demás bienes al patrimonio?		
9	¿Existen, se aplican y son efectivos: los planes de compras y las políticas sobre procesos de adquisición de bienes y servicios?		

Opinión general sobre el área de estados contables
