



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO  
PERIODO 2005 – 2007**

**GLORIA ESPERANZA CHACON ARTEAGA  
ÁLVARO ISAIAS ARTEAGA RAMÍREZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor  
ARMANDO PATIÑO  
Docente Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES –VIPRI-  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO  
PERIODO 2005 - 2007**

**GLORIA ESPERANZA CHACON ARTEAGA  
ÁLVARO ISAIAS ARTEAGA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES –VIPRI-  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.996, emanado por el Honorable Consejo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION:**

---

---

---

---

---

---

**JURADO**

---

**JURADO**

**San Juan de Pasto, mayo de 2005**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a la Universidad de Nariño, a sus profesores en especial a los Doctores Luis Alberto Arcos, Oscar Benavides, Armando Patiño, Benjamín Betancourt.

De igual manera al Dr. Eduardo Alvarado Santander, exalcalde de Pasto.

Funcionarios de la Contraloría General de Nariño.

Y un agradecimiento especial a nuestras familias.

## **DEDICATORIA**

A Emilio, María Mercedes, Mahara Ximena, Emilio Alberto, Catalina, Jacobo e Isabela, a todos ellos gracias por su paciencia.

Gloria

A Bertha Cecilia, Alvaro Germán, Manuel Ignacio y al que esta por nacer gracias.

Álvaro

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	
RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
1. MARCO DE REFERENCIA	20
1.1 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2.1 PROBLEMA	22
2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA	22
2.3 EFECTOS	22
2.4 PRONÓSTICO	22
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. HIPÓTESIS	25
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
5.1 OBJETIVO GENERAL	26
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
6. METODOLOGÍA	27
7. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO	28
7.1 HISTORIA	28
7.2 FUNCIONES	29
7.3 MISIÓN ACTUAL	29
7.4 VISIÓN ACTUAL	29
7.5 PROCESOS	29
8. ANÁLISIS EXTERNO	31



8.1 PRESENTACIÓN DEL ENTORNO	31
8.1.1 Participación ciudadana	31
8.1.2 Control social	32
8.1.3 Aspectos generales del Departamento de Nariño	33
8.2 GUÍAS DEL ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	35
8.2.1 Entorno demográfico	35
8.2.2 Entorno Social	37
8.2.3 Entorno Económico	41
8.2.4 Entorno jurídico	48
8.2.5 Entorno ambiental	49
8.2.6 Entorno político	52
8.2.7 Entorno cultural	58
8.2.8 Entorno tecnológico	59
8.2.9 Entorno de desarrollo	61
8.2.10 Análisis de la matriz E.F.E.	68
9. ANÁLISIS DEL SECTOR	69
10. ANÁLISIS DEL CLIENTE	70
10.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	70
10.1.1 Clientes actuales	70
10.1.2 Clientes que la Contraloría aspira tener	70
10.2 ANÁLISIS MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	73
11. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – BENCHMARKING	74
11.1 EMPRESAS COMPETIDORAS Y/O A COMPARAR	74
11.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	77
11.3 RADARES DEL BECHMARKING	78
11.3.1 Radar de valor	78
11.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	82
11.5 METODOLOGÍA	82
12. ANÁLISIS INTERNO	83
12.1 SUJETOS DE CONTROL	84

12.2 GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO	86
12.2.1 Área despacho contralor	87
12.2.2 Área contraloría auxiliar	88
12.2.3 Área dirección técnica	90
12.2.4 Área subdirección técnica de auditorías gubernamentales	91
12.2.5 Área subdirección técnica de revisión de cuentas y fenecimientos	92
12.2.6 Área subdirección técnica de responsabilidad fiscal	94
12.2.7 Área subdirección técnica de jurisdicción coactiva	95
12.2.8 Área subdirección administrativa y financiera	95
12.2.9 Área de talento humano y recursos físicos	98
12.2.10 Área asesoría control interno	99
12.2.11 Área asesoría	100
13. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS- E.F.I.	102
13.1 ANÁLISIS MATRIZ EFI	103
13.2 DIAGNOSTICO FINANCIERO	103
14. MATRIZ DOFA	104
14.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE	105
14.2 ANÁLISIS MATRIZ EFI	106
15. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
15.1 VISIÓN	108
15.2 MISIÓN ACTUAL	108
15.2.1 Matriz de formulación y evaluación de la misión	108
15.2.2 Redacción de la misión	109
15.3 ESTRATEGIA	114
15.4 OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE CORTO PLAZO	119
15.4.1 Área misional	119
16. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES DEL ÁREA MISIONAL - AÑO 2005- 2006	122
16.1 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA MISIONAL	125
16.2 RECURSOS Y PRESUPUESTO	127

16.3	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	130
16.4	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	130
16.5	VALORES INSTITUCIONALES	131
16.6	MISIÓN POR DEPENDENCIA	132
17.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO	134
18.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	135
18.1	IMPORTANCIA DEL CONTROL	135
19.	CONCLUSIONES	136
20.	RECOMENDACIONES	137
	BIBLIOGRAFÍA	140
	LISTADO DE EXPERTOS	141

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Caracterización	30
Cuadro 2. Distribución de la población	34
Cuadro 3. Entorno demográfico	35
Cuadro 4. Población	36
Cuadro 5. Entorno social	36
Cuadro 6. Aseguramiento	37
Cuadro 7. Sistema General de participaciones 2003	38
Cuadro 8. Población joven y adulta analfabeta	39
Cuadro 9. Entorno económico	41
Cuadro 10. Principales indicadores por departamentos de Colombia	42
Cuadro 11. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño	45
Cuadro 12. Principales ramas de la actividad económica aporte al PIB regional 2002	45
Cuadro 13. Participación de la población y el Pib en el total nacional	46
Cuadro 14. Ingreso Per- Cápita	47
Cuadro 15. Entorno Jurídico	47
Cuadro 16. Entorno ambiental	49
Cuadro 17. Entorno político	52
Cuadro 18. Entorno cultural	57
Cuadro 19. Entorno tecnológico	59
Cuadro 20. Entorno de desarrollo	60
Cuadro 21. Matriz de evaluación integrada del entorno	66
Cuadro 22. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E	68
Cuadro 23. Matriz de segmentación – productos originales tradicionales	72
Cuadro 24. Análisis de la competencia - Benchmarking	75

Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo	81
Cuadro 26. Entidades vigiladas	85
Cuadro 27. Área de gestión despacho contralor	86
Cuadro 28. Área de gestión contraloría auxiliar	88
Cuadro 29. Área de gestión dirección técnica	90
Cuadro 30. Área de gestión subdirección técnica de auditorias Gubernamentales	91
Cuadro 31. Área subdirección técnica de revisión de cuenta y fenecimientos	92
Cuadro 32. Área subdirección técnica de responsabilidad fiscal	93
Cuadro 33. Área subdirección técnica de jurisdicción coactiva	94
Cuadro 34. Área subdirección administrativa y financiera	95
Cuadro 35. Área talento humano y recursos físicos	97
Cuadro 36. Área asesoría de control interno	99
Cuadro 37. Área asesoría jurídica	100
Cuadro 38. Matriz de evaluación de factores internos - E.F.I.	102
Cuadro 39. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E	104
Cuadro 40. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I	105
Cuadro 41. Listado Dofa	106
Cuadro 42. Matriz Dofa	107
Cuadro 43. Matriz de objetivos estratégicos - Institucionales	110
Cuadro 44. Matriz ANSOFF línea de productos actuales nuevos	115
Cuadro 45. Matriz BCG	116
Cuadro 46. Plan de acción área misional	117
Cuadro 47. Cronograma de actividades y responsables del Área Misional – Año 2005- 2006	122
Cuadro 48. Recursos y presupuesto	127

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. División político administrativa	34
Figura 2. Población en edad escolar 2002. Matrícula total	39
Figura 3. Radar de valor Contraloría General de Nariño	79
Figura 4. Radar de valor sopesado Contraloría General de Nariño	80
Figura 5. Estructura Organizacional - Contraloría General de Nariño	134

## GLOSARIO

**CAPACITACION:** es instruir a las personas en un tema de conocimiento específico, que les permita desarrollar sus labores con excelente calidad.

**CLIENTE INTERNO:** hace referencia a los colaboradores de la organización, quienes trabajan en pro de un objetivo común.

**CLIENTE EXTERNO:** es la persona o grupo de personas que hacen uso de un producto o servicio con el fin de satisfacer necesidades específicas.

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** una definición de la comunicación organizacional efectiva es aquella en la que convergen, de modo organizado, todos los esfuerzos tendientes a percibir, razonar, medir, valorar, tanto a los compañeros de trabajo como a nuestros clientes; para obtener un provecho recíproco. De ahí la importancia de aquellos responsables de la administración de la organización para integrar los objetivos, tanto de los empleados como de los directivos. Para ello, **cada miembro se hará responsable de sus propias contribuciones al esfuerzo común.**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** la evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Constitución Política de Colombia, en su Artículo 267, estableció que el Control Fiscal es una función pública que ejercerán las Contralorías, las cuales vigilarán la Gestión Fiscal de la Administración Pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación. La vigilancia incluye el ejercicio de un control financiero de gestión y resultados, bajo los principios de eficiencia, economía, eficacia, equidad y valoración de los costos ambientales.

En el Departamento de Nariño, este control lo ejerce la Contraloría General de Nariño, entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal.

La Contraloría General de Nariño, tiene más de 70 años de existencia y en los últimos cinco años, ha demostrado ineficiencia y falta de efectividad y objetividad en el ejercicio del control fiscal; las causas, entre otras, obedecen a su inadecuada estructura organizacional, vencimiento de términos en los distintos procesos de responsabilidad fiscal, revisión de cuentas, procesos sancionatorios, la continua ingerencia politiquera, ausencia de sistematización de procesos, ausencia de un manual de procedimientos, falta de empoderamiento y sentido de pertenencia de los servidores públicos y un presupuesto insuficiente.

El presente plan, utiliza como herramienta el modelo de planeación estratégica, analiza los entornos externos e internos con variables que influyen directamente en su gestión, construye un DOFA que le permite generar estrategias y alternativas de solución para erradicar el problema que viene afectando en forma directa el trámite de procesos en las distintas áreas, con el fin de generar los resultados que la comunidad espera de ella y así lograr la credibilidad y confianza de todos.



## **ABSTRACT**

THE COLOMBIAN POLITICAL CONSTITUTION IN ITS ARTICLE 267, HAS ESTABLISHED THAT THE FISCAL CONTROL IS A PUBLIC FUNCTION THAT WILL BE APPLIED BY THE CONTROLLERSHIPS, WHICH WILL WATCH OVER THE FISCAL PUBLIC ADMINISTRATION AND THE PARTICULARS OR ENTITIES THAT MANAGE FUNDS OR GOODS OF THE NATION. THE SURVEILLANCE INCLUDES THE EXERCISE OF A FINANCIAL CONTROL OF ADMINISTRATION AND RESULTS, UNDER THE PRINCIPLES OF EFFICIENCY, ECONOMY, EFFECTIVENESS, JUSTNESS AND VALUATION OF THE ENVIRONMENTAL COSTS.

"IN THE REGION OF NARIÑO (COLOMBIA), THIS CONTROL IS APPLIED BY THE GENERAL CONTROLLERSHIP OF NARIÑO, ENTITY OF TECHNICAL NATURE WITH ADMINISTRATIVE AND PRESUPUESTAL AUTONOMY.

THE GENERAL CONTROLLERSHIP OF NARIÑO HAS MORE THAN 70 YEARS OF EXISTENCE AND IN THE LAST FIVE YEARS IT HAS DEMONSTRATED INEFFICIENCY AND POOR EFFECTIVENESS AND OBJECTIVITY IN THE EXERCISE OF FISCAL CONTROL; THE CAUSES, AMONG OTHERS ARE BECAUSE OF ITS INADEQUATE ORGANIZATIONAL STRUCTURE, EXPIRATION OF TERMS IN THE DIFFERENT PROCESSES OF FISCAL RESPONSIBILITY, BILLS REVISION, ENDING PROCESSES , THE CONTINUOUS INTERFERENCE BY POLITICAL PEOPLE, ABSENCE OF SYSTEMATIZED PROCESSES, ABSENCE OF A MANUAL OF PROCEDURES, POOR OR NONE LEADERSHIP, SENSE OF OWNERSHIP OF THE PUBLIC SERVANTS AND AN INSUFFICIENT BUDGET.

THE PRESENT PLAN, USES AS TOOL THE PATTERN OF STRATEGIC GLIDING WHICH ANALYZES THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENTS WITH VARIABLES THAT INFLUENCE DIRECTLY IN ITS ADMINISTRATION, THIS PLAN APPLIES A DOFA (INITIALS THAT STAND FOR WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, FORTRESSES AND MENACES) THAT ALLOWS TO CREATE STRATEGIES BUILDS AND ALTERNATIVES OF SOLUTION TO ERADICATE THE PROBLEM THAT SINCE LONG TIME AGO AFFECTS DIRECTLY PROCESSES STEP IN THE DIFFERENT AREAS, WITH THE PORPOSE OF GENERATING THE RESULTS THAT THE COMMUNITY EXPECTS WHICH IS THE WAY TO ACHIEVE THE CREDIBILITY AND TRUST OF ALL.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, la Constitución Nacional de 1999, a través del artículo 267, estableció que el Control Fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

Según las normas de la Constitución de 99, las Contralorías pasaron de desempeñar un papel burocrático y entorpecedor a ser unos poderosos instrumentos de apoyo y desarrollo social, económico y político, mediante la defensa de la moral pública y la promoción de la eficiencia. Infortunadamente, este nuevo rol de las Contralorías ha sido hasta el momento mal comprendido por la sociedad y peor aun aprovechado, en especial por la nociva presencia del clientelismo, la politiquería y la corrupción

El control se ejerce en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos sistemas y principios que establece la Ley. Este control también en aspectos especiales se podrá realizar por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público o de meritos y contratados previo concepto del Concejo de Estado.

La vigilancia de la gestión fiscal del Estado, incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y valoración de los costos ambientales.

La Contraloría es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal.

Se ejercerá el control o vigilancia de la gestión fiscal a las entidades que manejen recursos públicos, por las contralorías del orden Nacional, Territorial y Municipal.

En el Departamento de Nariño corresponde a las Asambleas y en el Municipio de Pasto al Concejo Municipal organizar las respectivas Contralorías como entidades técnicas dotadas de autonomía administrativa y presupuestal.

Igualmente les corresponde elegir Contralor para período igual al del Gobernador o Alcalde, según el caso, de ternas integradas con dos candidatos presentados por el Tribunal Superior del Distrito Judicial y uno del correspondiente Tribunal Contencioso Administrativo.

El ejercicio del Control Fiscal, está invocado constitucionalmente como un fin para vigilar que los servidores públicos realicen su gestión con transparencia, economía, celeridad, frente al manejo de los recursos públicos.

Las contralorías del nivel nacional y territorial son los medios técnicos que la Constitución y la Ley, ha instrumentado, para que realicen un verdadero control fiscal.

La Contraloría General de Nariño se ha convertido en la entidad rectora para la fiscalización de las entidades públicas del Departamento, entidad que si bien tiene más de 70 años de constituida, en los últimos años ha demostrado ineficiencia y falta de efectividad en el ejercicio del control fiscal; ocasionado entre otras causas, por su inadecuada estructura organizacional, la ausencia de tecnología moderna que le permita agilidad, confiabilidad y exactitud en el trámite de los distintos procesos que se llevan en la entidad, la falta de empoderamiento y compromiso de los servidores públicos que laboran en la entidad, la ingerencia política permanente y otros aspectos relevantes que se trataran en la presente propuesta de Plan Estratégico.

El plan estratégico propuesto, tiene como fin corregir los distintos aspectos que dan origen a la ineficiencia y falta de resultados de la Contraloría con la aplicación de estrategias que permitirán a la Contraloría el cumplimiento de su función fiscalizadora, su misión y visión para hacer de ella un órgano de control eficaz y efectivo.

La investigación se adelantó a través del método analítico y su solución se plantea adoptando el modelo gerencial de la planeación estratégica.

## **1. MARCO DE REFERENCIA**

En Colombia, la Constitución Nacional de 1991, a través del artículo 267, estableció que el Control Fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establece la Ley. Este control también en aspectos especiales se podrá realizar por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público o de méritos y contratados previo concepto del Consejo de Estado.

La vigilancia de la gestión fiscal del Estado, incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y valoración de los costos ambientales.

La Contraloría es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal.

Se ejercerá el control o vigilancia de la gestión fiscal a las entidades que manejen recursos públicos, por las contralorías del orden Nacional, Territorial y Municipal.

En el Departamento de Nariño corresponde a las Asambleas y en el Municipio de Pasto al Concejo Municipal organizar las respectivas Contralorías como entidades técnicas dotadas de autonomía administrativa y presupuestal.

El presente proyecto tiene como fin conocer los distintos aspectos que dan origen a la ineficiencia de la Contraloría General de Nariño, por el incumplimiento de su función fiscalizadora en los últimos cinco años y adoptar un modelo gerencial que nos permita resolver las deficiencias actuales y proyectar las mejores estrategias para cumplir cabalmente su función constitucional y legal.

La investigación se adelantará a través del método analítico y su solución se plantea adoptando el modelo de planeación estratégica.

### **1.1 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?**

La Planeación Estratégica demuestra el desarrollo cualitativo fundamental, en el que actualmente se desenvuelven las organizaciones y que las obliga a ser efectivas, eficaces y por lo tanto competitivas. Esto obliga, a la mejor toma de

decisiones sobre las estrategias que se deben adoptar, lo que se debe hacer y lo que realmente puede hacer una organización en el contexto competitivo.

Este modelo Gerencial presenta como herramienta de trabajo, un conjunto integrado de elementos metodológicos, que nos permiten como gerentes la toma de las más acertadas decisiones estratégicas que cualquier organización debe tener para una efectiva gestión.

La planeación estratégica, da importancia a las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector y de la Empresa, observándolas desde un nivel Macro, permitiendo identificar con claridad las fuerzas que determinan la competitividad. La planeación estratégica orienta el que hacer de una organización, en el corto mediano y largo plazo, contribuye con instrumentos que facilitan la toma de decisiones estratégicas, hace un análisis global partir de una visión de conjunto y considera que "... la empresa es más que la suma de sus funciones..." permitiendo proponer acciones integrales.

Como pioneros del concepto de estrategia empresarial se destacan Stanford Research Institute, con su trabajo "**servicio de planeación a largo plazo**", en la década de los 60; igualmente el Boston Consulting Group, que elaboro instrumentos de análisis para su aplicación, en las decisiones estrategias. En los últimos 20 años su enfoque se ha desarrollado en grandes organizaciones del mundo.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 PROBLEMA**

La Contraloría General de Nariño no cumple con la función fiscalizadora que le impone la Constitución y la Ley.

### **2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA**

Su inadecuada estructura organizacional, la falta de empoderamiento y sentido de pertenencia de sus empleados, la carencia de tecnología adecuada para la implementación de procesos, la injerencia de inadecuadas prácticas politiqueras.

### **2.3 EFECTOS**

Las causas del problema identificadas, generan al interior de la Entidad serios traumas en el trámite de los procesos de auditorias gubernamentales, revisión de cuentas y fenecimientos, sancionatorios, de Responsabilidad Fiscal, de Jurisdicción Coactiva y administrativos y financieros que se adelantan en la Entidad; lo anterior se demuestra con los mas de 800 procesos archivados por caducidad y prescripción y en lo que respecta a la revisión de cuentas y fenecimientos se han fenecido por silencio administrativo las cuentas de los años 2000, 2001, 2002 y 2003; se evidencia además, violación de los términos procesales en casi un 90% de los mismos.

### **2.4 PRONÓSTICO**

De continuar con El Problema que viene presentando la Contraloría General de Nariño:

- Se daría un alto porcentaje de procesos sin trámite cuyo resultado obligaría a la Contraloría a aplicar el Estatuto Disciplinario con consecuencias graves para un alto porcentaje del personal que labora en la Entidad.
- La Contraloría reafirmaría su ineficiencia e ineficacia, no reportaría los resultados esperados y la comunidad igualmente reafirmaría su falta de confianza y credibilidad en los órganos de control.

- Estableciendo un análisis de costos beneficios, no se justificaría la existencia de la Contraloría General de Nariño.
- La Contraloría después del Referendo tiene la obligación y el reto de demostrar la necesidad de su permanencia.

La única solución para que la Contraloría cumpla su misión constitucional y la que la misión propuesta, es la implementación del Plan Estratégico propuesto en el presente trabajo.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La Contraloría General de Nariño, en los últimos cinco años ha perdido liderazgo, confianza y credibilidad por no reportar los resultados que la comunidad espera de ella; es mayor el número de procesos fenecidos por silencio administrativo, caducidad, por vencimiento de términos y prescritos, que los que han cumplido con las etapas procesales y llevadas a buen término.

La ausencia de una adecuada estructura organizacional, planta de personal, sentido de pertenencia y empoderamiento de los servidores públicos, alta tecnología, estandarización de procesos y procedimientos, no le permite el cumplimiento de su misión institucional y el logro de su visión, por lo tanto es urgente plantear un plan estratégico, con el diseño de las mejores estrategias que le permitan hacer de la Contraloría una entidad con liderazgo y con el cumplimiento de sus funciones bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, equidad y con valores institucionales como el de la responsabilidad y objetividad.



#### **4. HIPÓTESIS**

La función fiscalizadora de la Contraloría General de Nariño es deficiente debido a su inadecuada estructura organizacional, ausencia de moderna tecnología que le permita agilizar los diferentes procesos, falta de empoderamiento y sentido de pertenencia de sus servidores públicos, sistematización de sus procesos y procedimientos y la continua ingerencia política.

## **5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del problema planteado en el ejercicio de la función fiscalizadora de la Contraloría General de Nariño y proponer alternativas de solución adoptando el modelo de plan estratégico

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ♦ Analizar la estructura organizacional existente y adecuarla a las necesidades reales de la Contraloría General de Nariño.
- ♦ Evaluar técnicamente cada uno de los cargos de la planta de personal existente y proponer la reestructuración administrativa necesaria.
- ♦ Identificar los factores del entorno que inciden en el clima organizacional y diseñar las estrategias necesarias para propiciar un óptimo ambiente de trabajo.
- ♦ Establecer los requerimientos tecnológicos de la Contraloría General de Nariño para agilizar procesos y procedimientos y proponer fórmulas de gestión para implementar el proyecto de la rendición electrónica de cuentas.

## 6. METODOLOGÍA

El trabajo se realizara en varios capítulos que contienen:

- El marco de referencia que guía y sustenta la praxis organizacional del desarrollo histórico de la Contraloría General de Nariño, se realizará a través de un proceso investigativo en la fuente.
- El análisis interno, se adelantará a través de talleres y reuniones con el personal que labora en la Entidad, de igual manera se recopilara la información primaria existente como planes operativos, programas, proyectos, informes y todos los documentos que aporten información del comportamiento de la Contraloría en los últimos cinco años.
- El análisis externo, se realiza a través de la investigación respecto de los entornos jurídico, tecnológico y social del macro ambiente que incide en la Entidad, con la recopilación y análisis de información secundaria, apoyados por herramientas tecnológicas, jurídicas y medios de comunicación.
- Para formular el Plan Estratégico de la Entidad, se desarrollarán reuniones de concertación con el personal de los diferentes niveles de la Entidad (directivos, asesores, ejecutivos, técnicos y operativos).

## **7. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO**

### **7.1 HISTORIA**

La Asamblea de Nariño, bajo la presidencia de Salvador Velásquez Herrera, en el año de .935, mediante Ordenanza No. 24 del 8 de julio, creo la Contraloría General de Nariño, en sustitución de la Contaduría General.

La Contraloría fue organizada como un ente independiente y subordinada a la Asamblea de Nariño. Su función era fiscalizar el uso de los recursos económicos y bienes departamentales y municipales. En 936 empezó a funcionar con una nómina de 6 empleados. La reglamentación y organización de esta nueva dependencia fue consignada en los 9 artículos de la mencionada Ordenanza, que además sustentó la necesidad de contratar un técnico nacional para implementar la contabilidad del Departamento hasta el 3 de diciembre de .935.

Desde esa época y hasta .99, la Contraloría General de Nariño, tuvo un constante crecimiento, tanto en su planta de personal que llegó a 200 funcionarios en este mismo año, Ya entrada en vigencia la Constitución de .99 y desmontados los controles previo y perceptivo se llevaron a cabo algunos procesos de reestructuración administrativa disminuyendo su planta de personal, pero sin tener en cuenta sus reales requerimientos en cuanto a su estructura organizacional, capacitación permanente, modernización y clima organizacional que empodere y comprometa a sus servidores públicos, todo esto unido a una carrera administrativa que permitió un divorcio evidente entre directivos y funcionarios de carrera.

Actualmente cuenta con 73 servidores públicos y maneja un presupuesto de DOS MIL CIENTO TREINTA Y CINCO MILLONES DE PESOS M/CTE. (\$2.135.000.000.oo).

En el Departamento de Nariño, como en todo el país, las Contralorías territoriales se vieron amenazadas por el pasado Referendo promovido por el Presidente Álvaro Uribe Vélez, que en uno de sus puntos planteaba la desaparición de las mismas por ineficaces. El Referendo no fue aprobado por el Constituyente primario, pero toda la población volcó sus ojos en las Contralorías para conocer si efectivamente generaban los resultados esperados por la comunidad o si realmente merecen acabarse. La amenaza sigue latente y la Contraloría inició una nueva etapa de gestión que pretende posicionarse demostrando cumplimiento con las responsabilidades asignadas por la Constitución su Misión y Visión.

## **7.2 FUNCIONES**

Su función principal determinada mediante la Constitución es la de ejercer el control y vigilancia de la gestión fiscal de los sujetos de control en forma posterior y selectiva conforme a los principios, sistemas y procedimiento técnicos.

Desarrolla las funciones de apoyo, necesarias para el cumplimiento de la misión Institucional.

Establece las responsabilidades que se derivan del ejercicio del Control Fiscal imponiendo y recaudando las sanciones pecuniarias que sean del caso, promoviendo ante las autoridades competentes las investigaciones penales o disciplinarias contra quienes hayan causado perjuicio al patrimonio público.

Presenta los informes de la gestión fiscal ante la Auditoría General de la Nación, a las instancias nacionales, departamentales, a la comunidad, opinión pública y medios de comunicación, en los términos que establecen las normas constitucionales y legales.

## **7.3 MISIÓN ACTUAL**

Ser el Organismo de control más moderno y capacitado actuando bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de costos ambientales, para así ejercer el control fiscal, garantizando la conservación y el buen uso del patrimonio público contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

## **7.4 VISIÓN ACTUAL**

Ejercer liderazgo institucional en la aplicación del control fiscal con talento humano capacitado moral y profesionalmente, con tecnología y organización moderna y optimizar su función para generar confianza en la comunidad y en los entes fiscalizados para dar solución a las inmensas necesidades de nuestro Departamento.

## **7.5 PROCESOS**

Actualmente, en la Contraloría se desarrollan los siguientes procesos en el ejercicio del Control Fiscal:

- Proceso Auditor, a través de la Subdirección Técnica de Auditorías Gubernamentales.

- Proceso de Revisión de Cuentas, a través de la Subdirección Técnica de Revisión de Cuentas y Fenecimientos.
- Proceso de Responsabilidad Fiscal, a través de la Subdirección de Técnica de Responsabilidad Fiscal.
- Proceso Administrativo sancionatorio, a través de la Contraloría Auxiliar.
- Proceso Administrativo y financiero, a través de la Subdirección Administrativa y Financiera.

### Cuadro 1. Caracterización

CARACTERIZACIÓN	
Fecha de creación:	1935
Ordenanza:	No. 024 de Julio 16 de 1.935
NIT:	800157830-3
No. Servidores Públicos:	73
Presupuesto año 2004:	\$ 2.035.000.000
Representante Legal	Doctor Lucio Rodríguez Chávez
Dirección:	Carrera 24 No. 19-33 4º.piso. Edificio Pasto Plaza, San Juan de Pasto – Nariño.
Página web:	<a href="http://www.cocontradenar.gov.co">www.cocontradenar.gov.co</a>
E-Mail:	Contragn @ hotmail.com.
Fax:	7235023
<b>Teléfonos:</b>	Dirección 7227661 C. Auxiliar 7292958 Cuentas 7292955 Tesorería 7292956

Fuente: Contraloría General de Nariño

## 8. ANÁLISIS EXTERNO

### 8.1 PRESENTACIÓN DEL ENTORNO

El Estado moderno es una poderosa organización cuyas principales finalidades son facilitar las condiciones generales para la convivencia social y suministrar determinados bienes y servicios para el bienestar colectivo. Su actividad determina las condiciones de orden público, la seguridad jurídica, la defensa de los derechos y el entorno económico. En este último campo tiene bajo su responsabilidad el manejo monetario y crediticio y como sujeto económico define una parte importante de la demanda y la oferta de la economía. En esta dirección dicta normas, vigila su cumplimiento y sanciona a los infractores, moviliza recursos de todo orden y realiza innumerables actividades, mediante diversos órganos y procedimientos. .

Sin embargo, existen dos circunstancias que atentan contra este comportamiento o lo distorsionan: UNA GESTIÓN DEFICIENTE, es decir, que no conduce hacia la finalidad esperada o que se desarrolla sin consideración a los principios anteriormente anunciados; y LAS PRACTICAS CORRUPTAS, que desvían los recursos hacia intereses egoístas, en perjuicio del bien colectivo.

En síntesis, gestión estatal deficiente y corrupción administrativa son dos grandes enemigos de la prosperidad de los pueblos que, además se nutren mutuamente. Ésta es la razón fundamental para que exista UN ÓRGANO ESTATAL ESPECIALIZADO Y AUTÓNOMO PARA EL CONTROL Y VIGILANCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA, con las funciones de advertir las fallas, enjuiciar a quienes se apropian indebidamente de los recursos públicos u obtienen un lucro indebido y tratar de recuperar esos recursos.

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales. Esta caracterización está prescrita en el artículo primero de nuestra constitución política y es necesario precisarla, para explicar mejor algunos aspectos del entorno.

**8.1.1 Participación ciudadana.** Uno de los cambios fundamentales de la Constitución Colombiana, promulgada en 99, con el traslado de la soberanía de la Nación al pueblo y la consagración del Estado Social de Derecho, es el reconocimiento de la función del ciudadano y de la sociedad civil, en la formulación, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y vigilancia de la gestión de lo público.

En esta reforma constitucional de trascendental importancia en la vida del país, se consagró la participación ciudadana como un principio y como un derecho fundamental. Sin embargo, la participación no se constituye en un fin en sí misma, sino que se concibe como un medio, un mecanismo para el logro de una meta determinada, erigiéndose así, en un componente esencial en la construcción y perfeccionamiento de la democracia. Los desarrollos legislativos que se han venido sucediendo a los mandatos de la carta magna en materia de participación, establecen y desarrollan los espacios, las instancias y los mecanismos legales con los cuales se dota a la sociedad civil para que ejerza su función de acompañar con capacidad decisoria, y de hacer control social a la gestión de lo público.

Y no podría ser de otra manera si partimos del principio de que lo público es lo de todos, es una construcción de la ciudadanía, de la organización institucional, y del tejido social, que se constituye en la mayor riqueza de una sociedad democrática.

Construir tejido social, es decir, organizarse, asociarse y actuar como sociedad, es una riqueza en tanto produce autorregulación, facilita la protección de los derechos, amplía los espacios para construir políticas públicas que den respuesta a las necesidades de los asociados y sobre todo, posibilita identificar los factores de riesgo que facilitan la corrupción, para adoptar los correctivos que los impidan.

La construcción, enriquecimiento, renovación y legitimación social de lo público a la luz de las exigencias del mundo de hoy, se da mediante un proceso abierto e incluyente de participación, deliberación, reflexión, controversia, competencia y conflicto entre ciudadanos alrededor de asuntos de interés colectivo.

El empoderamiento por parte de la ciudadanía del sentido de lo público, de lo que es de todos, que pertenece a la sociedad sin exclusiones para nadie, que es un patrimonio compartido y que no se agota ni en el Estado ni en el Gobierno, y que además es el conjunto de instancias para la deliberación colectiva, ese empoderamiento genera la responsabilidad pública, permite trascender la imaginaria pero omnipresente línea divisoria Estado-Sociedad, desencadenando el valor de la solidaridad social, permitiendo el reconocimiento de la institucionalidad y facilitando la construcción de legitimidad y la gobernabilidad.

Entonces la participación ciudadana se constituye en otra de las instituciones básicas de nuestra democracia, que permite a todos los ciudadanos hacer parte y con incidencia real, de las decisiones que les afectan en todos los ámbitos de la vida, ejercitando en forma cierta, la posibilidad de contribuir a la construcción de país.

**8.1.2 Control social.** El control social a la gestión pública es una herramienta fundamental para generar espacios de concertación y encuentro entre el Estado y la Sociedad Civil.



Con el establecimiento de los organismos de control social se busca la democratización de la gestión pública mediante la participación de la sociedad civil en su formulación, ejecución, control y evaluación.

A continuación se analizan las fuerzas existentes en el macro ambiente, que de manera directa afectan como oportunidad o amenaza su función fiscalizadora.

Las fuerzas del medio ambiente en el que opera la Contraloría General de Nariño y que a nivel macro afectan o influyen en el comportamiento y desempeño de la entidad, son de carácter demográfico, político, económico, cultural, social, tecnológico, ambiental, y jurídico; estas fuerzas inciden directamente en el desarrollo institucional y afectan su función fiscalizadora así:

**8.1.3 Aspectos generales del Departamento de Nariño.** Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 3'08'' y 02° 4'08'' y Longitud Oeste de 76° 5' 9'' y 79° 0' 34''

**Superficie:** 33.265 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.

Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Kilómetros cuadrados

**Límites:** al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

**División Administrativa:**

Capital: San Juan de Pasto

Municipios: 64

Resguardos Indígenas: 67

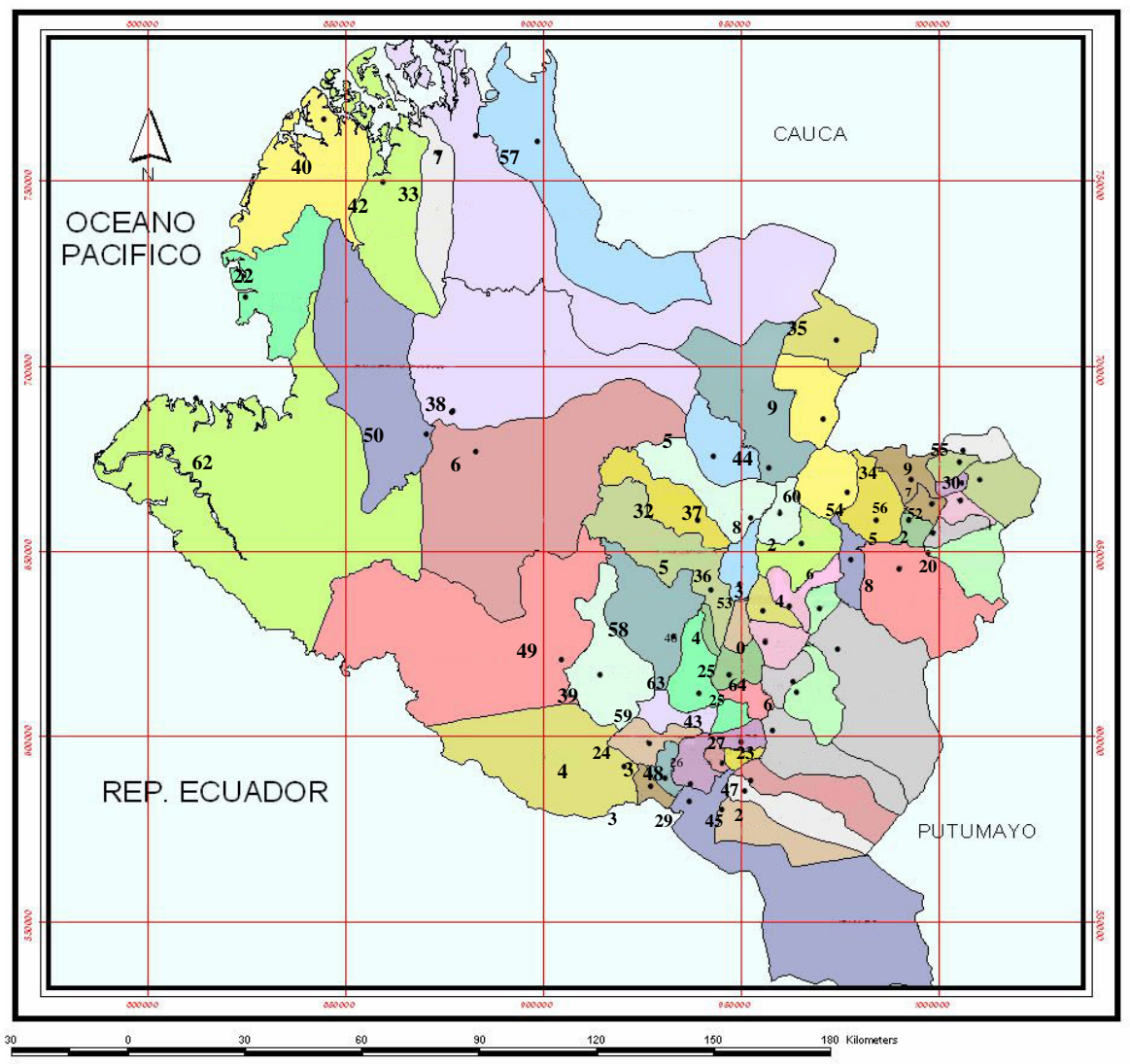
Consejos Comunitarios: 56

**Cuadro 2. Distribución de la población**

POBLACIÓN	NARIÑO	%
TOTAL	1.719.162	100
URBANA	776.512	45,2
RURAL	942.651	54,8
TASA DE CRECIMIENTO		1,69

Fuente: DANE 2003

**Figura 1. División político administrativa**



## 8.2 GUÍAS DEL ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

**Cuadro 3. Entorno demográfico**

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. Crecimiento poblacional	O			X	
2. Tasa de mortalidad.	A		X		
3. Distribución de la población	O			X	
4. Calidad de Vida	A		X		
5. Esperanza de vida	O			X	

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.1 Entorno demográfico.** Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, según el censo de 1993, la población de nuestro país era de más de 37 millones de habitantes de los que el 72% residen en áreas urbanas, su tasa de natalidad entre 1990 y 1995 fue del 24% y su tasa bruta de mortalidad fue de 5.9%; la esperanza de vida para este mismo período fue de al nacer de 69.2 años, los hombres de 66.4 años y las mujeres de 72.3 años.

Para 1993 las cifras DANE indican una población para Nariño, de .443.67 habitantes y se proyectó que al 2004 fue de .747.7 de los cuales el 45,5% se encuentran en el área urbana. Nariño representa el 3,85% de la población total de Colombia para este año.

Análisis de la estructura poblacional. Según la distribución etárica, Nariño es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

De hecho, el grupo poblacional entre los 5 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, ya que de una participación del 56,68% en 1985, pasó al 58,4% en 1993, y para el año 2004, se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

Análisis de la distribución de la población urbano – rural. Del total de la población censada en 993, el 55% se encuentra ubicada en las zonas rurales, y el 45% se encuentra en las zonas urbanas.

Calidad de vida. Según los resultados del Censo de 993, en el Departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año en .443.67, el 5% carece de vivienda adecuada, el 20% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el ,3% reportan inasistencia escolar, el 6,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. Estos resultados permiten concluir que a nivel ponderado es la Costa (sin tener en cuenta a Tumaco) la que mayor índice de pobreza y miseria presenta con el 76% y 40% respectivamente, seguido de la zona occidente con el 73% y 45%. Le sigue la zona norte muy de cerca con el 65% y 37% y la zona centro (sin Pasto) con el 62% y 32%.

Indicadores demográficos de Nariño 995 – 205

#### Cuadro 4. Población

AÑO	POBLACIÓN		
	Total	Hombres	Mujeres
2000	1.632.092	813.747	818.345
2005	1.775.975	886.095	889.880
200	1.913.241	954.661	958.580

Fuente: DANE

#### Cuadro 5. Entorno social

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Cobertura de los Servicios de Salud	O				X
Cobertura de los Servicios educativos.	O				X
El analfabetismo.	A	X			
Existencia de grupos vulnerables.	A	X			
Recreación y deporte.	O			X	

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

## 8.2.2 Entorno Social

\* **Salud.** La ley 00 de 993, revoluciono la salud en Colombia, por cuanto la cobertura para los estratos 0, I y II de la población prácticamente se generalizó, de igual manera los costos por estos servicios tuvieron un significativo cambio al estandarizarse sus precios.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia se financia en un alto porcentaje con recursos del Sistema General de Participaciones creado mediante Ley 75 de 200, correspondiéndole a este sector el 24,5 % de estos recursos con los que se financia lo correspondiente a Salud Pública, Aseguramiento al régimen subsidiado y la atención a la población pobre y vulnerable. De igual manera el Fosyga, cofinancia el régimen subsidiado.

En cumplimiento de la Ley 75 del 2 de diciembre del 200, en especial del artículo 54, que establece: “los servicios de salud a nivel territorial deben prestarse mediante la integración de redes que permitan la articulación de Unidades Prestadoras de Servicios de Salud, la utilización adecuada de oferta y racionalización de costos de la atención” desde el año 2002, el I.D.S.N., inicia la organización de la Red de Instituciones Públicas en el Departamento de Nariño, basado en los principios de accesibilidad, oportunidad, eficiencia, y eficacia para la prestación del servicio de salud con calidad, oportunidad y adecuada capacidad resolutive.

### Cuadro 6. Aseguramiento

ASEGURAMIENTO	No. AFILIADOS	%
REGIMEN CONTRIBUTIVO	233.386	13,6
REGIMEN SUBSIDIADO	712.483	41,4
REGIMENES DE EXCEPCION	49.440	2,9
POBLACION POBRE Y VULNERABLE	254.155	14,8
NO AFILIADOS AL SISTEMA	469.698	27,3

Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño

**Cuadro 7. Sistema General de participaciones 2003**

CONCEPTO	VALOR	%
<b>SGP-REGIMEN SUBSIDIADO</b>	90.64.88.548	58
<b>SGP SALUD PUBLICA</b>	6.390.22.945	7,44
<b>MUNICIPIOS</b>	5.228.363.43	
<b>DEPARTAMENTO</b>	-----	
<b>TOTAL SALUD PUBLICA</b>	11.618.585.358	
<b>SGP-PRESTACIÓN SERVICIOS</b>	20.550.112.624	34,56
<b>MUNICIPIOS</b>	33.429.818.478	
<b>DEPARTAMENTO</b>	-----	
<b>TOTAL PRESTACIÓN SERVICIOS</b>	53.979.931.102	
<b>TOTAL RECURSOS SGP</b>	156.212.705.008	100

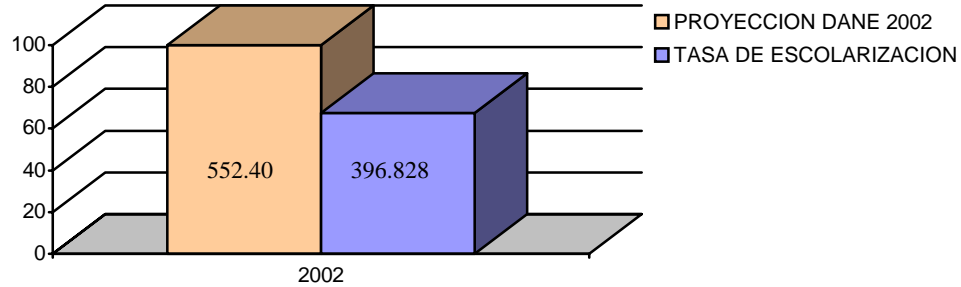
Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño

\* **Educación.** El Plan de Descentralización Educativa del departamento, fue aprobado mediante Ordenanza 05 del 0 de mayo de 997, como un instrumento de planificación que contiene las estrategias, acciones y metas que deberá realizar y promover el gobierno departamental para asumir las funciones, responsabilidades y recursos al delegarse la administración y el servicio educativo de los municipios de menos de 00 mil habitantes de acuerdo con la Ley 60 de 993.

\* **Cobertura.** En el año 2002 la población en edad escolar niños y/o jóvenes con edades entre 5 y 7 años correspondía al 30% de la población total del departamento. Se proyectaron 552.40 estudiantes potenciales según estadísticas del Departamento Administrativo de Estadísticas DANE, con una matrícula de 396.828 niños y jóvenes, lo que significa alcanzar una tasa de cobertura del 7,83%. Es de aclarar que esta matrícula no sólo corresponde a la población de 3 a 7 años, sino también a población adulta en la educación por ciclos (Proyecto de Alfabetización).

Comparativamente este porcentaje de cobertura educativa es superior al alcanzado en el año 2002, donde se cubrió el 57,7 % de la población.

**Figura 2. Población en edad escolar 2002. Matrícula total**



Fuente: Secretaría de Educación Departamental

De los 396.828 alumnos matriculados en el año lectivo 2002-2003, el 94,3% (374.34 estudiantes) se matricularon en el sector oficial y el 5,7% restante (22.54 niños y jóvenes) en el sector privado, específicamente en los municipios de: Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres y La Unión.

En el Departamento de Nariño del total de la población en edad escolar matriculada, 396.828 alumnos, el 8,5% corresponde al nivel preescolar (33.644 niños y jóvenes), el 63,5% al nivel de básica primaria (252.00 niños y jóvenes) y el 28%, correspondientes a .084 alumnos del nivel de básica secundaria y media.

**Cuadro 8. Población joven y adulta analfabeta**

Adultos	%	URBANO	%	RURAL	%
248.000	19,5	47.020	18,95	200.979	81,04

Fuente: Plan de Desarrollo de Nariño

\* **Recreación y deporte.** En Nariño los deportes de mayor preferencia son el fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol, atletismo, ciclismo, taekwondo, lucha y chaza; deportes con escaso desarrollo y masificación por la baja financiación y gestión ante los entes privados de las ligas deportivas, centralizándose en las tres ciudades más importantes. La recreación y el manejo del tiempo libre para todas las edades en el departamento es incipiente y su cobertura es mínima. El

presupuesto es destinado para el deporte de alto rendimiento en un 80 % y cubre el 5% de la población, perjudicando el desarrollo de los demás programas.

Los bajos presupuestos asignados por los municipios a los entes municipales de deportes para la implementación de planes, proyectos y programas, unido a la escasez de escenarios deportivos y recreativos, en los diferentes barrios, comunas y en los Resguardos y Territorios Indígenas de todos los municipios del departamento y el desconocimiento normativo de los derechos que representa el deporte, no han permitido que la mayor parte de las comunidades del departamento mejoren su calidad de vida a través de actividades lúdico deportivas.

\* **Grupos vulnerables.** Hace referencia a sectores poblacionales (mujer, niñez, juventud, tercera edad, discapacidad, desplazamiento forzoso), en condiciones de riesgo por causas antrópicas o naturales.

- **Mujer.** En el Departamento de Nariño, según proyecciones del DANE para el año 2002, se calculó una población femenina de 83.9 mujeres, que equivale al 48,99% del total de la población proyectada que fue de .696.656 habitantes, de las cuales el 3% se encuentra en pobreza absoluta, enfrentando graves problemas como baja cobertura en educación y en salud.

- **Niñez.** Según proyecciones del DANE para el año 2003, la población menor de 8 años en Nariño, sería de 750.000 a 800.000 lo que representa un 45% de la población total.

En el Departamento de Nariño se mira con preocupación que la sociedad, la civilidad y la ciudad no fueron construidas para los niños, pues su situación real es muy compleja.

- **Juventud.** Del total de la población del departamento, la población joven representa el 29%. La problemática juvenil se focaliza en la escasa oferta de ocupación productiva; la falta de orientación profesional; la adicción al consumo de alcohol, tabaco, marihuana, bazuco y cocaína que va en aumento. Otro problema que merece atención es el incremento de embarazos precoces en el grupo de 4 y 9 años, la tasa de fecundidad en este grupo es del 20%, esta situación acarrea como consecuencias la morbilidad y mortalidad en la población adolescente, embarazos tempranos, abortos provocados y complicaciones en el parto, reflejándose así, la deficiente educación sexual, la falta de capacitación del personal de salud y educación para orientar al adolescente, las dificultades económicas, el ocio improductivo y la socialización atípica.



- **Tercera edad.** Según proyecciones del DANE la población mayor a cincuenta años en el departamento representa el 3,8% del total de la población; el 46,37% son hombres y el 53,63 son mujeres.

Tercera edad y vejez son conceptos utilizados indiscriminadamente para designar la etapa de vida más allá de los cincuenta años, sin tener en cuenta que éstos dependen de la “esperanza de vida”, como indicador social e histórico que varía según las condiciones de vida de la población, la esperanza de vida al nacer en el Departamento de Nariño para el período 2000 – 2005, es de 67,6 para los hombres y de 72,75 para las mujeres. La tercera edad es considerada como población vulnerable, pero es preciso reconocer la diferencia entre la población cotizante o beneficiaria de la seguridad social, la cubierta por el régimen subsidiado, la población indigente y la población desplazada o móvil.

### Cuadro 9. Entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1) La competitividad.	O				X
2) La pobreza.	A	X			
3) Vocación agropecuaria y pecuaria.	O				X
4) El minifundio.	A		X		
5) Los cultivos ilícitos.	A	X			
6) Las explotaciones mineras	A		X		
7) Participación en el P.I.B.	A		X		
8) El desempleo.	A	X			
9) El nivel de ingresos.	A	X			
10) La apertura económica y la globalización.	O				X

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.3 Entorno Económico.** La economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 8 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de

inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (7 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras.

**Cuadro 10. Principales indicadores por departamentos de Colombia**

Departamentos	1. Fort. Eco.	2. Gob. Instituciones	3. Finanzas	4. Infraestructura	5. Recursos. Humano	6. Cien. Y Tec.	7. Internacionalización	8. Gestión Empresarial	9. F.M. Ambiente	0. Competitividad
<b>Bogotá</b>	1	3	1	1	1	1	6	5	16	1
<b>Valle</b>	2	5	3	3	5	5	3	6	14	2
<b>Antioquia</b>	3	4	2	5	4	4	2	3	13	3
<b>Risaralda</b>	8	6	10	7	7	7	9	10	2	9
<b>Tolima</b>	9	19	9	16	12	12	8	15	22	11
<b>Huila</b>	11	12	11	9	21	21	22	17	11	13
<b>Nariño</b>	21	18	18	15	17	17	7	14	20	18
<b>Cauca</b>	22	11	23	19	6	6	3	12	17	19
<b>Chocó</b>	23	14	22	23	18	18	0	21	7	23

Fuente: Confecámaras 2003

Esta posición de desigualdad, sumada a la aplicación de políticas indiscriminadas de Apertura Económica, ampliaron la brecha de **pobreza**, en un departamento fundamentado en un sector primario explotado de manera tradicional con énfasis en una economía de subsistencia, basado en una estructura de tenencia de la tierra mayoritariamente minifundista donde el 80% de los predios son menores de cinco hectáreas y ocupan el 32,4% de la superficie total, mientras los grandes predios ocupan el 67,6%. Una mirada a los componentes de este sector permite determinar:

\* **Sector Agropecuario.** El sector agrícola ha visto disminuida sus áreas cultivadas de 5.864 hectáreas en 990 a 98.929 hectáreas en el año 2000 afectando principalmente los cultivos transitorios, en tanto que es notorio **el incremento de cultivos de uso ilícito**. A esto se suman factores como: inoportuna transferencia y adopción de tecnología, inadecuada comercialización, deterioro de uso y manejo de suelos, tratamiento poscosecha, factores climatológicos y fitosanitarios y la inseguridad que es factor determinante para el sector agropecuario.

La superficie o área dedicada a cultivos permanentes se incrementó significativamente, con un crecimiento anual aproximado de 7,2%, al pasar de 73.563 hectáreas a 84.68 hectáreas, siendo los cultivos de palma africana, café, caña panelera y plátano los más representativos.

Al analizar el comportamiento del sector agropecuario entre los años 980 y 990, se observa una disminución en la participación de las actividades agrícolas, mientras que la actividad pecuaria y específicamente la ganadería de leche se incrementó del 25% al 45% comportamiento que se ha mantenido durante los últimos siete años. Estos resultados consolidan esta actividad como la de mayor dinamismo en la economía regional.

Las causas de esta tendencia se pueden atribuir a:

- Desplazamiento de las áreas cultivadas en trigo, cebada y papa a la actividad ganadera.
- Aceptables costos de producción.
- Menor uso de mano de obra.
- Conocimiento ancestral y cultural de la actividad.
- Condiciones medioambientales propicias.
- Dificultad de diversificación hacia otra actividad agropecuaria en el trópico alto.

El Departamento de Nariño presenta una marcada vocación pecuaria (453.639 has), especialmente la ganadería de leche, ocupando un importante renglón productivo dado los volúmenes destinados al consumo directo, procesos de industrialización y despachos a otros departamentos. Sin embargo es necesario profundizar en la investigación de un modelo genético propio para la región, así como el tipo de pastos requeridos.

Nariño, Cauca, Valle y Alto Putumayo aportan aproximadamente el 9,2% de la producción nacional. La producción total de leche es de 600.000 litros/día aproximadamente, de los cuales 300.000 litros (50%) son industrializados por empresas procesadoras regionales como Colácteos de Nariño, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Planta Andina, Lácteos Galeras, Los Pinos y Bella Suiza y otras foráneas como Friesland de Colombia e Inducolsa. De los 300.000 litros restantes, únicamente 90.000 litros, (5%) se destinan al consumo interno y los 20.000 litros restantes (35%), para comercialización fuera del Departamento.

La actividad de Acuicultura contribuye al PIB del Subsector pesca con el 30,5% y muestra un comportamiento creciente a una tasa del 0% promedio anual para los años 995/2000, debido a que ha logrado un gran desarrollo por su alta rentabilidad y por la disminución de las capturas en el medio natural. Además se ha promovido la incorporación de mayores áreas de espejo de agua, así como el incremento del número de productores.

\* **Sector Minero.** En lo que respecta a la minería en el Departamento de Nariño se conocen numerosas explotaciones de oro, las de tipo aluvial en la región pacífica, asociada a los cursos de los ríos Patía, Iscuandé, Mira y Telembí, y las de oro de veta y filón en las regiones de Samaniego, Los Andes, La Llanada, Santacruz de Guachavés, Mallama, Cumbitara, Túquerres - Yascual, El Tambo, Buesaco, Ancuya, Colón, Leiva y El Rosario. La explotación de materiales de construcción corresponde a la extracción de arena volcánica y de origen sedimentarios (río), triturado, recebo, arcilla, grava, rajón y piedra.

La problemática real de la minería del oro en esta región del país se resumen de la siguiente manera: El bajo nivel académico de los mineros trae como consecuencia una escasa visión empresarial y la poca incidencia de los programas de capacitación, alto porcentaje de ilegalidad (44% aprox.), imposibilidad para la generación de información que permita llevar estadísticas reales del sector, bajo grado de acceso al sistema de seguridad social, desconocimiento del subsuelo, ausencia de infraestructura básica, bajo grado tecnológico, ausencia de investigación, deficiente participación de la universidad regional en el desarrollo minero, capital de inversión y de trabajo insuficiente para despegar el sector, altos costos de producción, baja rentabilidad, disminución de la productividad, escasa generación de valor agregado, uso irracional de los yacimientos en la explotación y el beneficio, alto porcentaje de empleo de mano de obra de mujeres y niños, baja participación de la minería en el producto interno bruto del departamento, deficiencia en los canales de comercialización de metales preciosos, altos riesgos de seguridad en el transporte del oro, fuga de regalías de los municipios productores y dificultad para conseguir los insumos explosivos indispensables para el normal desarrollo de la labor minera.

El sector agrario en Colombia, bajó su participación en 999 al 3% después de ser el 6,2% en 990, aunque muestra una recuperación al año 2000 con una tasa del 9,3%. Nariño, por su parte, pasa de representar el 0,56% en 990 al 0,49% en el 2000 indicando un deterioro en su participación al PIB agrario nacional.

El aporte del sector primario al PIB regional, fue del 36,8% en 989 pasando al año 2000 al 30,8%; el sector secundario está debilitado especialmente en la mediana industria y pasó de ser el 9,5% del PIB en 989 al 7,3% en el año 2000, lo cual ha conducido a la terciarización de la economía que paso de ser el 53,7% al 62% del PIB en el año 2000, liderada por servicios del gobierno, comercio y actividades de servicios de bajo perfil.

**Cuadro 11. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño**

SECTOR	1989	1995	2000
Primario	36,8	31,8	30,87
Secundario	9,5	12,3	7,13
Terciario	53,7	55,9	62

Fuente: Este estudio- Datos CEDRE 2003

Una revisión al comportamiento de las principales ramas de la actividad económica permite observar la decadencia de la industria, comercio, restaurantes y hoteles, contrario a la actividad financiera que muestra signos de recuperación al pasar del 7,3% en 1989 al 0,4% en el año 2000, igual sucede con la rama de Servicios Comunales, Sociales y Personales que pasa del 29% en 1989, al 34,6% en el año 2000 presentando una dinámica basada en actividades de bajo perfil. Dentro de esta rama económica se ubica el turismo que no ha sido considerado como potencial de desarrollo, no obstante posee grandes atractivos turísticos por la riqueza paisajística y el Patrimonio Arquitectónico, debido entre otras causas a la baja capacitación turística, débil organización gremial e interinstitucional y el escaso apoyo estatal.

**Cuadro 12. Principales ramas de la actividad económica aporte al PIB regional 2002**

RAMAS DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA	1989	2002
Agropecuaria, silvicultura y pesca	35,6	30,87
Industria manufacturera	5,2	3,79
Construcción	4,4	3,34
Comercio, restaurantes y hoteles	11,9	9,55
Transporte, almac y comunicaciones	4,9	7,4
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles	7,3	10,42
Servicios comunales, sociales y personales	29,0	34,63

Fuente: DANE 2003. Cálculos: este estudio

En este sentido, se puede hablar de una economía inestable, con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, con mayor énfasis que en departamentos de menor, similar y mayor tamaño, fenómeno que puede corroborarse comparando la participación en el PIB Nacional ,7% frente a la participación en la población nacional 3,46%, indicando un alejamiento mayor en las posibilidades de desarrollo con respecto a

otros departamentos como el Cauca que participan con el ,65% y 2,79% respectivamente y en departamentos desarrollados como el Valle, la participación en el PIB supera la participación de la población en más de dos puntos.

**Cuadro 13. Participación de la población y el Pib en el total nacional**

DEPARTAMENTO	PARTICIPACIÓN EN PIB NACIONAL	PARTICIPACIÓN EN POBLACIÓN NACIONAL	DIF
NARIÑO	1,7	3,46	-1,75
CAUCA	1,65	2,79	1-,14
CAQUETA	0,63	0,93	-0,30
CHOCO	0,41	1,05	-0,64
SUCRE	0,85	1,83	-0,98
ANTIOQUIA	14,89	13,27	1,62
VALLE	11,59	9,96	2,04

Fuente: DANE 2003

\* **Empleo.** Una economía en crisis, como la nariñense genera tendencias crecientes de desempleo: 9,5% en el año 200 y 5,2% para el 2002; subempleo: 43% e informalidad, con índices de desocupación de 4,2% superiores a departamentos de similar y mayor tamaño como Cauca, Huila, Tolima, Bolívar, Risaralda, cuyos indicadores oscilan entre 2,% a 3,7%.

Nariño, es un departamento con vocación altamente agropecuaria, donde se genera un alto número de empleo en condiciones laborales desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del mismo, dados los mecanismos de contratación que se caracterizan por la vinculación de mano de obra a destajo y a la estacionalidad de los productos y por otro, porque la cotización del jornal está por debajo del equivalente al salario mínimo diario que pacta el gobierno con los trabajadores, en un 60% en el mejor de los casos.

La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado, se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores del comercio, obreros de la construcción,

empleados en servicios personales y trabajadores informales; población predispuesta a ser altamente itinerante, que fácilmente pasa de jornalero a obrero en la construcción, según el auge económico, dando origen al desempleo cíclico.

De esta forma se explica cómo los ingresos de los ocupados cuya tasa alcanzó el 6,3% en el 200, cerca del 80% de estos no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno.

\* **Ingresos.** El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 989 de \$00 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53, mientras para el año 2000 de los mismos \$00 se gana \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Así las cosas en medio de la **globalización** y su tendencia homogenizadora, un proceso que conduzca al desarrollo, debe estar sustentado en las características culturales, en la concientización del colectivo y en un gran sentido de pertenencia.

**Cuadro 14. Ingreso Per- Cápita**

AÑO	COLOMBIA	NARIÑO	ANTIOQUIA	BOYACA	VALLE	CHOCO
1989	100	53	133	74	116	50
1995	100	45	117	80	122	40
2000	100	42	116	76	120	41

Fuente: DANE 2003

**Cuadro 15. Entorno Jurídico**

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. La constitución Política de Colombia	O				X
2. La ley 42 de 993.	O			X	
3. La ley 60 de 2000.	O			X	
4. Ley 67 de 2000.	A	X			
5. Ley 75 de 200.	A	X			
6. Nueva ley de reforma a las Contralorías	O				X
7. Régimen de contratación.	A	X			

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.4 Entorno jurídico.** La carta política de 99 introdujo trascendentes reformas a la Contraloría General de la República y al control fiscal, bosquejando entre otros aspectos una configuración de mayor calado normativo en relación con la atribución conferida a los contralores para establecer la responsabilidad que se derive de la gestión fiscal, relativa a una forma de especial de responsabilidad de contenido patrimonial que surge cuando en el plano de la gestión fiscal atribuida a los servidores públicos o a los particulares se produce un detrimento a ese patrimonio.

La responsabilidad fiscal y de manera complementaria la facultad también constitucional de ejercer la jurisdicción coactiva sobre los montos deducidos de la misma, fue objeto de reglamentación por la ley 42 de 993. Sin embargo esta primera aproximación legal alterna no tuvo el suficiente avance teórico por parte de la doctrina y de las mismas contralorías, y solo la jurisprudencia, sobre todo la constitucional, esclareció y perfilo el alcance jurídico sustancial de algunas de las instituciones de este nuevo derecho fiscal.

La ley 60 de 2000 “Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las Contralorías”, derogó de manera expresa la ley 42 de 993.

Mas allá, en el estricto ámbito jurídico de la responsabilidad fiscal, a las contralorías se les ha cuestionado permanentemente su baja capacidad para resarcir los daños producidos al patrimonio público, y el costo mismo que genera para el fisco estatal adelantar esos procesos, muchas veces de modo ineficiente y con un muy bajo perfil jurídico-procesal que agrava la problemática planteada.

Se ha mencionado que, a ese ineficaz desempeño de la función constitucional de determinar la responsabilidad fiscal y ejercer la jurisdicción coactiva para reparar los daños patrimoniales producidos contra los fondos y bienes públicos, se la adiciona la circunstancia del casi inexistente ejercicio procesal para decretar medidas cautelares sobre los bienes de las personas investigadas con el fin de evitar insolvencias patrimoniales artificiales y asegurar un resarcimiento efectivo de retorno al patrimonio público, o la ausencia de estrategias y técnicas de investigación fructíferas, asociadas a labores conjuntas con otros organismos del Estado de mayor especialidad en la pesquisa y exploración en casos de conductas dañinas al patrimonio público, sobre todo en aquellas hipótesis de especial refinamiento y destreza en los comportamientos lesivos.

De tal suerte que este estatuto de responsabilidad fiscal tiene serios desajustes institucionales y jurídicos-procesales, que exigen a las contralorías un profundo esfuerzo de cambio, dentro del marco de una nueva herramienta legal, si se quieren alcanzar los objetivos constitucionales asignados con los propósitos resarcitorios desde la perspectiva del ordenamiento jurídico, y de la lucha contra la corrupción, como componente implícito de los mismos.



La ley 67 de 2000 y ley 75 de 200, son normas que han establecido las competencias y especialmente la financiación de las Contralorías, normas que han perjudicado sustancialmente los ingresos de estos organismos.

La nueva ley que reforma en todos los aspectos a las Contralorías, generará un cambio de políticas sobre las competencias, procedimientos y financiación.

Es importante tener en cuenta que el actual régimen de contratación y las demás normas que regulan a las entidades territoriales del orden nacional, municipal y departamental son violadas permanentemente, como una constante que se volvió costumbre por los servidores públicos.

### Cuadro 16. Entorno ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1. La diversidad ambiental.	O			X	
2. El uso de los recursos hídricos.	A	X			
3. El uso del suelo.	A	X			
4. La contaminación ambiental.	A	X			
5. La explosión demográfica.	A		X		
6. Las construcciones sociales.	A		X		
7. El turismo.	O				X

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.5 Entorno ambiental.** Nariño por su posición geográfica y la presencia de los Andes, (que al cruzar de sur a norte el territorio departamental, incide en la formación de grandes unidades físico - naturales: La Costa Pacífica 52%, la Andina 46% y la Amazónica 2%, las cuales permiten definir una gran región territorial) posee espléndidas **riquezas naturales** caracterizadas por su gran diversidad y complejidad biológica y sociocultural.

El suelo en Nariño tiene una superficie de 3'326.800 has, de las cuales el 74% corresponde a usos no agropecuarios, el 3% pastos y sabanas y el resto a cultivos

transitorios y permanentes. Se considera que el 4,05% de los propietarios con explotaciones menores de una hectárea, apenas disponen de 5,0% de la superficie, mientras que el 0,07% de propietarios con más alto rango de superficie, dispone del 6,7% de la tierra, lo que deja entrever que en los microfundios también existe un alto grado de concentración de la tierra.

\* **El aprovechamiento inadecuado y el uso irracional de los recursos**, ha deteriorado gravemente los ecosistemas con la consecuente disminución y pérdida de la biodiversidad, cambios en la dinámica sucesional de los bosques, por la variación del nivel freático en la construcción de canales para el transporte menor y la industria extractiva de la madera; así mismo, en el caso de las zonas de páramos, los procesos de transformación y degradación se deben especialmente a actividades mineras ilegales, ganadería extensiva, cultivos de uso ilícito, **explotación en exceso del recurso hídrico y la expansión incontrolada del monocultivo** de la papa, que se realiza especialmente en los páramos secos, en los ecosistemas de alta montaña y subpáramo, para la obtención de semillas sanas.

La riqueza hidrográfica hace que el departamento sea una despensa significativa de recursos hídricos por tener origen importantes ríos, sistemas lagunares y cuerpos de agua que irrigan todo el territorio, destacándose los ríos Pasto, Bobo, Guamués, Güisa, Blanco, Sapuyes, El Molino, La Magdalena, San Juan, Pacual, Salado, Guabo, Alisales, Miraflores, Molinoyaco, Telembí, Iscuandé, La Tola, Tapaje, Magüí, Caunapí, Güelmambí, Satinga, Sanquianga, Tabujo, Nulpe. Por otra parte se tienen identificados aproximadamente 20 complejos lagunares que sirven de reservorio de agua, destacándose las lagunas de La Cocha, La Bolsa, Verde, El Trueno, Nerete, Pirí, Chimbuza, Pumbí, Telpis y Negra.

Sin embargo, la acción antrópica generada por la economía departamental, ha traído como consecuencia la disminución de los caudales, contaminación de los cuerpos de agua por la inadecuada disposición de residuos sólidos y por vertimientos directos de aguas residuales industriales y domésticas a los cauces de los ríos; otras actividades contaminantes son el excesivo uso de agroquímicos, la construcción de vías, remoción de tierras en las actividades de explotación minera y residuos forestales; infraestructura obsoleta de los sistemas de acueducto y alcantarillados y la inadecuada disposición final de los residuos sólidos.

También se han identificado algunas bioregiones por su potencial natural y su **posición geoestratégica** como escenarios para la **oferta turística** y mercados verdes, entre ellas están: la del Pacífico, Mira - Mataje, Medio y Bajo Patía, Macizo Colombiano, Valle Interandino del Patía, Santuario de Flora y Fauna Galeras, Complejo Volcánico Suroccidental, Cuenca Alta del río Putumayo, Cuenca del Río Telembí y afluentes y de Piedemonte Andino, donde se vienen

adelantando actividades de protección, preservación y manejo de los recursos naturales a nivel local y regional.

La riqueza ambiental del departamento, presenta amenazas de destrucción y degradación de especies endémicas de flora y fauna, la disminución en los últimos 0 años de los caudales de las principales cuencas en un 5 % aproximadamente, ocasionado por la expansión de la colonización, desarrollo de infraestructuras, sistemas de producción agropecuaria en pendientes fuertes, procesos erosivos antrópicos y naturales desestabilizadores del recurso suelo, ampliación de la frontera agrícola y su preparación como las quemadas y la tala indiscriminada teniendo como resultado más de 0.000 hectáreas anuales aproximadamente para la Costa, mientras que en los Andes la deforestación es menor, encontrando relictos de bosque nativo.

La mayoría de los municipios del Departamento de Nariño presentan alto grado de deforestación cuya utilización es comercial y dendroenergética (leña y carbón), con un consumo aproximado de 540.973 toneladas anuales, (5% del consumo Nacional), lo que representa un promedio de 4.500 has aprovechadas con intervención de la vegetación del Manglar, Guandal, bosque nublado y el subpáramo; a esto se suma **la expansión de cultivos de uso ilícito** en zonas frágiles como los páramos, vertientes, y ecosistemas de la llanura del Pacífico y el Pie de Monte Amazónico en los cuales se presume más de 4.500 hectáreas cultivadas para coca y amapola en el año 2.000 con tendencia a aumentar.

Así mismo, la tala de bosques protectores ha generado la desestabilización de gran parte de las cuencas hidrográficas, lo que se refleja en la pérdida del recurso hídrico y sedimentación de los cuerpos de agua. Igualmente pone en peligro de extinción a muchas especies faunísticas, pues éste es el hábitat de las dos terceras partes de la fauna terrestre del Departamento.

El agua, como recurso natural y satisfactor de necesidades básicas está en crisis en Nariño agudizándose en los Municipios de Túquerres, Contadero, Gualmatán, Taminango y Pasto presentan racionamiento. Se prevé que en 5 años aproximadamente habrá disputa a nivel local y regional, ocasionada por el acelerado proceso de deterioro que el medio sufre en su inadecuado manejo y endeble compensación, sumándose una cultura extractivista de los recursos frente a la correspondencia de modelos económicos que dan lugar a la acumulación de valor agregado y la existencia, por lo tanto, de políticas que no favorecen al pequeño y medio productor.

Uno de los principales ataques que sufre el medio natural, es la ampliación de áreas de cultivos de uso ilícito y en gran medida **la explosión demográfica** que se viene suscitando en los principales centros poblados, ocasionando la falta de espacio para la producción de alimentos, esta problemática afecta principalmente las reservas de agua, donde el hombre somete y se adapta al medio.

En cuanto al seguimiento, control y prevención de riesgos naturales, en la actualidad no se tiene estudios específicos para la región. Las tres grandes zonas presentan una serie de factores naturales, como tectonismo, vulcanismo, erosión fluvial, maremotos, presión antrópica, riesgos hidráulicos como el Canal Naranjo, un caso típico y único que amerita especial interés, porque influye en la alteración de los procesos, creando situaciones destructivas sobre el mismo ambiente. Como consecuencia se presenta una vulnerabilidad socioeconómica y cultural en la atención y prevención de los desastres ante los diferentes eventos geológicos (vulcanismo, sismos, terremotos, tsunamis), geomorfológico, climatológicos, hidrológicos que en el Departamento de Nariño se presentan como derivación de la apropiación acelerada e inadecuada del espacio, debido a una débil educación ambiental donde el medio natural se concibe como una gran reserva de materias primas no terminables.

\* **Las construcciones sociales** no invierten toda la energía que toman del medio, dejando residuos que aun no han sido adecuadamente manejados, como los residuos sólidos ( más del 90% de los municipios del departamento no han construido una infraestructura apropiada para su tratamiento y posible reaprovechamiento), originando impactos que bajan la calidad y nivel de vida de las poblaciones; el 70 % de éstos se caracterizan por ser residuos orgánicos los cuales pueden ser utilizados para la protección y recuperación del recurso suelo.

### Cuadro 17. Entorno político

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. Existencia de grupos extremistas	A	X			
2. La política social del actual Gobierno	O				X
3. La descentralización	O			X	
4. La elección popular de alcaldes y gobernadores	O			X	
5. Los partidos políticos	A		X		
6. Las practicas políticas (corrupción)	A	X			

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.6 Entorno político.** En Colombia a partir de la independencia y del inicio de la época republicana, se introdujeron en las constituciones políticas algunos

Derechos Humanos; sin embargo, uno de los avances más radicales en este campo fue la abolición de la esclavitud con la expedición de la Ley del 2 de mayo de 85, reglamentada posteriormente por el decreto del 0 de julio del mismo año, siendo presidente de la República José Hilario López.

En la época contemporánea la Constitución Política de 99 consagra los Derechos Humanos denominados de Primera Generación: conformados por los Derechos Fundamentales, los de Segunda Generación: conformados por los derechos sociales, políticos y económicos y los de Tercera Generación por los colectivos y del medio ambiente. Es importante tener en cuenta que la clasificación no hace referencia a la importancia de los Derechos, sino a su organización. Así se declaró en Viena en 1993, cuando se dijo que todos son iguales, ninguno está sobre otro.

Los Derechos Humanos están directamente relacionados con la calidad de vida de una población, la que determina su grado de bienestar; siendo el Estado el llamado a resolver las necesidades básicas que permiten el desarrollo integral de la sociedad y los individuos.

Las variables que establecen la calidad de vida de una población están determinadas por: condiciones dignas de vivienda, salud, servicios públicos adecuados, escolaridad y oportunidades de empleo que permitan generación de ingresos.

En tal sentido, el concepto de pobreza para este fin no hace referencia exclusivamente a la carencia o al mal estado de los elementos físicos que indican las cifras estadísticas; sino más bien a un concepto integral que hace referencia a “calidad de vida y oportunidades para lograr desempeños satisfactorios”.

Es necesario establecer que la calidad de vida de un grupo poblacional difiere de otro, si se tiene en cuenta factores que en ella intervienen como: ubicación geográfica, prácticas culturales, actitud frente a la posibilidad de resolución de conflictos, expectativas frente al progreso, manejo de las relaciones sociales, entre otras, las que se deben tener en cuenta al entrar a analizar de manera específica las condiciones de vida de la población nariñense.

Teniendo en cuenta la violencia que se vive en el país generada, ante todo, por la subversión, el paramilitarismo y la violencia común, con todas las atrocidades cometidas de manera frecuente, es necesario referirnos al Derecho Internacional Humanitario como algo esencial en la vida presente y futura de Colombia y Nariño.

Aparentemente en la guerra se permite todo tipo de actuación para alcanzar el fin establecido por las partes en conflicto: derrotar al enemigo. Sin embargo, existen normas internacionales que buscan regular los conflictos con el fin de disminuir sus efectos sobre las personas y bienes que no participan en ellos.

El panorama de orden público que presenta el Departamento de Nariño está caracterizado por tres factores que lo vienen alterando: actores armados, cultivos de uso ilícito, producción y tráfico de estupefacientes.

\* **La corrupción.** Para nadie es un secreto que el tema de la corrupción ha venido agravándose en los países emergentes, no como un fenómeno nuevo, sino reeditándose con una serie de prácticas mas sofisticadas, frente a lo cual las sociedades no están preparadas para reaccionar eficazmente.

Como alguna vez planteó el actual ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, "los responsables de la demanda de venalidad y actos corruptos de los funcionarios públicos, parece que, o no existieran o no hicieran parte del problema". En ese sentido, la participación de representantes del sector privado que están comprometidos en fraudes al erario, hacen que la corrupción sea un problema de la sociedad entera y no solo del Estado o de un gobierno.

Nuestro país no escapa a esta situación, y las cifras que arrojan los estudios sobre corrupción, hacen que nos consideremos en una alerta máxima y que busquemos, Estado y Sociedad, estrategias conjuntas, que logren impedir de manera efectiva, la comisión de hechos de corrupción que tanto daño le causan a la Nación. Velásquez.

El Presidente de nuestro país, doctor Álvaro Uribe Vélez en su programa de gobierno, destinó un capítulo para afrontar la temática de la corrupción y la definió de manera elemental como el abuso de la autoridad pública para obtener beneficios privados, engendrando desconfianza de la ciudadanía en las autoridades, erosionando la legitimidad del Estado, constituyéndose en fuente de inequidad y despilfarro de recursos y generando un impacto perturbador en el desempeño de la economía.

Daniel Kaufmann director del Grupo de Gobernabilidad, Regulación y Finanzas en el Instituto del Banco Mundial, considera que es necesario estudiar la relación entre desarrollo económico, calidad de gobierno y anticorrupción, porque el costo de la corrupción es enorme para el desarrollo en tanto reduce la inversión interna y externa, merma los ingresos tributarios y afecta el gasto social, empeorando la distribución del ingreso y distrayendo recursos que bien se podrían destinar para reducir la pobreza y brindar a la población una mejor calidad de vida. Asegura que investigaciones recientes, muestran el gran dividendo de desarrollo que se obtiene con el control de la corrupción.

Estas rápidas reflexiones acerca de un problema que agobia nuestras democracias, exige por el nivel de gravedad que reviste y por constituirse en un factor perturbador en grado sumo del desarrollo, de la equidad, de la legitimidad institucional y de la gobernabilidad, que se tracen políticas y se diseñen acciones

efectivas en procura de reducir a su mínima expresión las posibilidades de que se incurra en actos de corrupción.

La ciudadanía al identificar hechos que se puedan constituir en actos de corrupción, no solo los denuncie, sino que lo haga ante la entidad competente para conocerlo, que le haga seguimiento, que exija información sobre los resultados de las investigaciones a que haya lugar, y que conociendo que se confirma que se ha incurrido en delito, la ciudadanía, el o los denunciantes exijan las medidas correctivas sancionatorias y las acciones tendientes a recuperar las pérdidas al patrimonio público que haya ocasionado el denunciado hecho de corrupción. En todo este proceso, los ciudadanos cuentan con entidades que les hacen acompañamiento y asesoría.

\* **Grupos subversivos.** El conflicto armado en el Departamento de Nariño es relativamente nuevo, sólo en la década de los 80 aparecieron las primeras avanzadas del 8° Frente de las FARC en los municipios del norte del departamento: El Rosario, Leiva, Cumbitara y Policarpa donde se constituyen en un pequeño Estado, realizando acciones muy esporádicas, sobre todo de presencia política y de cogobierno local. Posteriormente, aparece el 29 Frente que opera en el Sur Occidente, Sur y Costa Pacífica nariñense.

Luego del rompimiento de las negociaciones del Caguán, las FARC ordenan el copiamiento del departamento de Nariño, como respuesta al Plan Colombia que ya había comenzado en el sur del país y por considerar al departamento una zona estratégica. Se crean en Nariño frentes como el 63 “Arturo Medina” y las columnas, “Daniel Aldana”, “Jacinto Matallana” y “Mariscal Sucre” que sumados al antiguo 29 Frente “Alfonso Arteaga” logran copar casi la totalidad del departamento. A esto hay que adicionarle la entrada esporádica de compañías especiales como la “Timanco” quien llevó a efecto la acción de Patascoy, recordada por todo el país por lo sangrienta y por el secuestro de un gran número de militares, de los cuales algunos aún siguen retenidos.

El ELN hizo su aparición por los años ochenta y sus acciones iniciales se pueden resumir en labores políticas en la región, lo que les da un reconocimiento importante en el departamento.

Sus acciones militares se hacen evidentes, cuando se opta por el bloqueo de la carretera al mar por largos periodos sin que la fuerza pública los pudiera desalojar, siendo necesario la intervención de autoridades que por medio del diálogo, lograron el levantamiento del bloqueo.

Este grupo se enfrentó a la fuerza pública en la segunda parte de los 90 y al calor de esa lucha fue creciendo hasta tener en la actualidad tres columnas: Mártires de Barbacoas, Héroes del Sindagua y la compañía Camilo Cienfuegos. Hace presencia en el Piedemonte costero, municipios del Occidente de Nariño,

municipios del Macizo Colombiano en límites con el departamento del Cauca y en los municipios de Samaniego, Linares, Consacá, El Tambo y Sotomayor.

Estos dos grupos operan y comparten los mismos territorios y a pesar de sus diferencias, en ocasiones actúan en conjunto, lo cual obstaculiza la labor de la fuerza pública.

Las AUC llegan a finales de los 90, con dos frentes importantes: en el norte, en municipios que eran de influencia de las FARC, luego fueron desplegándose por lo largo y ancho del departamento, sobre todo en municipios donde los cultivos de uso ilícito son más evidentes; hoy se puede decir que las AUC hacen presencia en todo el departamento concentrando su accionar fundamentalmente en las cabeceras municipales.

Vale la pena recalcar que las AUC en Nariño obedecen a dos líneas: la del grupo de Carlos Castaño con su columna “Libertadores del Sur” y la del Bloque Central con las “Águilas del Sur”, sin embargo el reclutamiento se hace en Nariño, aprovechando la falta de oportunidades laborales y el desplazamiento desde el Putumayo. Hacen presencia militar y retaliación contra sectores que alguna vez convivieron con la guerrilla, aumentando el desplazamiento en el departamento. Mientras en noviembre del 2002 eran cerca de 8.000, hoy superan las 35.000 personas desplazadas registradas en la Red de Solidaridad. Pero, según algunos consultores y la Pastoral Episcopal superan los 50.000, con aquellos que no se registran y/o que llegan a otras ciudades, inclusive a Bogotá.

**\* Población desplazada.** En el Departamento de Nariño, se ha venido presentado un incremento del desplazamiento debido a la violencia generalizada y al programa de erradicación de cultivos de uso ilícito. Nariño se ha convertido en el centro de convergencia de desplazados de Putumayo, Cauca, Antioquia y Meta. El Municipio de Pasto es el mayor receptor de desplazados, alberga a 44,9% del total.

Según el último reporte de la Red de Solidaridad Social, con corte al 5 de enero de 2004, se encuentran registrados en el Sistema Único de Registro 35.08 personas desplazadas las que equivalen a 8.655 familias que se ubican en 56 municipios del departamento.

De acuerdo al Plan Integral Único de Restablecimiento liderado por la Secretaría de Gobierno Departamental y ACNUR, se puede evidenciar que la situación socio-económica de las familias desplazadas refleja la insatisfacción de sus necesidades básicas en vivienda, trabajo, salud, y educación; la mayoría de las familias están dedicadas a la economía informal, devengado un ingreso mensual por debajo del salario mínimo.



Debido al bajo perfil ocupacional no ha sido posible construir alternativas de trabajo que permitan la reincorporación laboral de la población desplazada y el mejoramiento de su capacidad económica.

Esta situación deteriora las relaciones familiares y agudiza aún más el desarrollo y crecimiento, en condiciones de dignidad de los hijos, toda vez que el 45% de los hogares están constituidos por jefatura femenina, donde la mujer se ve obligada a actuar como proveedora de bienes y atender las necesidades de padre y madre, debido al abandono del que ha sido objeto.

\* **La descentralización.** La nueva organización territorial establecida en la Carta Política representa, en esencia, respecto del antiguo régimen, un doble cambio cuantitativo y cualitativo. Cuantitativamente, Colombia pasó de tres niveles de gobierno que tenía bajo la Carta de 886 – nacional, seccional (que agrupa departamentos) y local que agrupa municipios y distritos, a seis niveles de gobierno que se prevén en el artículo 286 de la nueva Constitución – nacional, regional, departamental, provincial, entidades indígenas y local. Y cualitativamente el país hizo tránsito de un régimen relativamente descentralizado a un régimen significativamente autónomo. En los artículos 286 y 287 de la Carta se predica la autonomía de las entidades territoriales en los campos político, administrativo y fiscal.

En este sentido la elección popular de gobernadores y la fijación de un período de tres años para todas las autoridades territoriales de elección ciudadana fueron hechos más sobresalientes.

Con posterioridad a la expedición de la Constitución se ha producido una abundante e importante legislación relativa a la descentralización tanto en el Congreso de la República como mediante los mecanismos excepcionales previstos en el artículo 20 transitorio de la Constitución.

#### Cuadro 18. Entorno cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. La diversidad étnica y pluricultural.	O			X	
2. El cambio cultural.	O			X	
3. Los medios de comunicación.	O			X	
4. La idiosincrasia.	O			X	

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.7 Entorno cultural.** Nariño es una entidad *sui generis* en el concierto nacional. Sus rasgos distintivos contrastan en su cultura, economía y sociedad, con los de otros complejos del país como el antioqueño, santandereano o valluno, por ejemplo. Sin embargo, la región tampoco es homogénea. Se distinguen, al menos, dos grandes subculturas: la de la zona Andina y la de la llanura y costa del Pacífico. Desde el punto racial la primera tuvo como bases la población indígena y la hispana que, confundidas biológicamente, gestaron un nuevo tipo: el mestizo, elemento que hoy predomina en la región. En ella sobreviven comunidades indígenas agrupadas en resguardos con un reconocimiento y una audiencia política cada vez más significativos. La segunda tiene un sustrato biológico Distinto: el negro, cuya presencia está ligada a la minería de aluvión. Tanto racial como culturalmente, constituye la impronta de la costa del Pacífico. Los 'blancos' y los mestizos son franca minoría. Tres comunidades indígenas viven en la zona: los awa Kuaiker, y los embera (eperara siapidara). Por efecto de los cultivos industriales, el narcotráfico, la guerrilla y el paramilitarismo, la región ha tenido una dinámica vertiginosa en los últimos años.

Una de las mayores fortalezas del Departamento constituye su **diversidad étnica y su carácter pluricultural**. La presencia de indígenas, afrodescendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos, con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia en conjunto.

**El cambio cultural** ha sido jalonado no tanto por el progreso económico, cuanto por dos agentes de naturaleza distinta: los medios masivos de comunicación y la Universidad de Nariño. Si bien es imposible señalar de manera empírica hasta que punto **los medios** modificaron el mapa cultural, sin duda los impresos, el cine, la radio y la televisión contribuyeron de manera eficiente a romper la vieja cultura y a modificar valores ancestrales. La Universidad, por su parte, desde su fundación hasta este momento ha sido uno de los motores del progreso económico, social, político e ideológico. Con la Universidad llegó a Pasto, en los albores del siglo XX, el pensamiento científico y la técnica se puso a la orden de las demandas sociales. Allí se formó y se forma la clase dirigente y en su seno empezó la transformación de la mujer en su nuevo rol social y político.

En las actuales circunstancias que vive la región, caracterizada por el incremento desmedido de la violencia, es necesario fomentar el espíritu de tolerancia, de integración entre la sierra y la costa, lo mismo que los valores de solidaridad y de paz.

**Cuadro 19. Entorno tecnológico**

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. Los sistemas de comunicación.	O			X	
2. Desarrollo del software.	O			X	
3. La oferta del hardware.	O			X	
4. La pagina Web	O			X	
5. Oferta de equipos electrónicos.	O			X	

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

**8.2.8 Entorno tecnológico.** Los cambios tecnológicos generados por las telecomunicaciones, (Internet, Intranet, página Web, correo electrónico); el software y el hardware; en la maquinaria y equipo utilizados por industrias, empresas e instituciones en general están redefiniendo rápidamente las formas de administración y los mecanismos de coordinación entre las empresas y las personas.

La tecnología se ha convertido en una necesidad determinante para la competitividad de empresas, personas e industrias. Todas las funciones de las empresas están siendo afectadas positivamente por la tecnología del Internet, con tecnología moderna por ejemplo en la Contraloría de Nariño, se agilizan sus funciones de: revisión de cuentas, adquisición de bienes y servicios, estandarización de procesos y procedimientos, generación de contacto con clientes externos etc. En Colombia encontramos toda la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades empresariales e institucionales.

El mercado Tecnológico en Colombia es amplio y suficiente, pero lastimosamente una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel de desarrollo científico técnico. Este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento; entre ellas valga mencionar a la Universidad de Nariño, el ICA y Corpoica. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Por lo anterior, es pertinente promover el avance y consolidación de la Agenda C. y T. de Nariño, con el propósito de mejorar las condiciones de relación entre los sectores: académico, productivo, sociedad civil organizada y gobierno a fin de contribuir al fortalecimiento del tejido social, construcción colectiva y de escenarios posibles, visiones compartidas y desarrollo regional en las áreas de ciencia, tecnología e innovación.

La tecnología existente en el mercado es sin duda una herramienta útil para el fin propuesto por la Contraloría encaminado a su modernización para el desarrollo institucional, sin embargo en el momento esta fuera de su alcance por no disponer de los recursos económicos necesarios. Hace falta gestión gubernamental propuesta por el presente trabajo para obtener a través de convenios de apoyo interinstitucional con la Gobernación y otras entidades del orden nacional y e internacional la ejecución de proyectos tecnológicos que permitan la organización del trabajo en sus distintos procesos.

Una institución o empresa que no utilice la tecnología existente sufre atraso, no esta al día con el avance de la ciencia que da la oportunidad de hacer uso del conocimiento para, de manera eficaz satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, para crecer institucionalmente, ser productiva, competitiva y proactiva.

#### **Cuadro 20. Entorno de desarrollo**

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
1. La cobertura de vivienda	O			X	
2. La cobertura de energía Eléctrica	O			X	
3. La red vial existente	A				X
4. El equipamiento	O			X	
5. La cobertura de saneamiento básico	O			X	
6. La cobertura de Agua potable	O			X	

Fuente: Plan de desarrollo de Nariño

### 8.2.9 Entorno de desarrollo.

\* **Sector vivienda.** El Departamento de Nariño cuenta aproximadamente con 02.049 viviendas en el área urbana, y en el área rural con 25.580 viviendas, para un total de 227.629 viviendas controladas. Si se tiene en cuenta que el promedio de personas por familia es de 6, se puede establecer que en términos hipotéticos se debería contar al menos con 286.527 viviendas; por lo cual se determina un déficit estimado de 63.640 viviendas, correspondiente al 22,3%, incluyendo la población desplazada en el departamento. La carencia es más notoria en los centros urbanos mayores y en la Costa Pacífica del departamento. Por otra parte, cerca de un 50% del total de viviendas existentes están en arrendamiento o se encuentran hipotecadas a alguna entidad crediticia.

La calidad de la vivienda tanto en zonas rurales como urbanas es baja, teniendo en cuenta que el 48,50% de los hogares presentan necesidades básicas insatisfechas, y el 20,50% presenta condiciones de miseria. De la totalidad de viviendas controladas en el Departamento de Nariño, el 7,93% tiene acceso a un servicio de acueducto, el 39,54% a alcantarillado, y el 42,89% a servicios de recolección de basura. Se registra en Nariño entre 5 y 6 habitantes por vivienda y en proporción de 2 hogares por unidad residencial, con una área construida de 28 M<sup>2</sup> aproximadamente, todo esto en condiciones precarias.

\* **Sector energía.** El operador de red en el Departamento de Nariño es Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A. E.S.P.

Cerca del 82% de la potencia demandada en el Departamento de Nariño es importada por medio de la línea de 230 Kv que conecta las subestaciones de San Bernardino en el Cauca con Jamondino en Pasto. Esta se distribuye por el departamento en cinco zonas por intermedio de líneas de 5 kV, 34,5 kV y 3,8 kV, hasta llegar al nivel de distribución secundaria de 208/20 voltios.

A partir del año 2002, el 82% de la demanda operativa (incluye Nariño, Putumayo y exportaciones al Ecuador) es atendida a través del Sistema Interconectado Nacional mediante una línea en doble circuito a 230 kilovoltios; este sistema está anclado en 336 torres en una longitud de 88 kilómetros desde la subestación de San Bernardino en el Cauca hasta la subestación Jamondino en Nariño.

La costa Pacífica Nariñense cubre su demanda energética con una línea a 230 kilovoltios, energizada actualmente a 5 kilovoltios, cubriendo una extensión de 20 kilómetros soportados en 387 torres. La zona sur se interconecta entre las Subestaciones Jamondino en Pasto con la subestación Panamericana en Ipiales con una línea a 5 kilovoltios en una extensión de 57 kilómetros con 50 torres.

Resumen energético del sistema. La demanda operativa del sistema sustenta sus flujos de energía eléctrica a través de las importaciones del Sistema

Interconectado Nacional - SIN (82,55%) y en este sentido es fundamental los auto transformadores de 50 MVA de la subestación Jamondino (frontera del SIN a 230 Kv). El sistema de CEDENAR S.A. E.S.P. presentó en el año 200 una demanda máxima de potencia de 20,0 MW. Hay que recordar que para el año 200 la potencia máxima fue de 60,4 MW, por lo tanto se presentó un incremento del 30,98% en la demanda de potencia. En esta demanda se involucra tanto las exportaciones al Ecuador como al Putumayo.

#### \* Sector Vías

- **Red vial de Nariño.** El Departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 kilómetros, con una amplia cobertura en la zona Andina, para la intercomunicación de sus principales centros urbanos con la región Central del departamento y el resto del país. Sin embargo, dicha comunicación es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al Departamento de Nariño con el resto del país, siendo necesario gestionar recursos para ejecutar proyectos de infraestructura que integren a Nariño con los países del sur, así como la integración regional con el Putumayo y el Amazonas que permitan disminuir el riesgo del aislamiento económico y político de Nariño. La zona Pacífica, con excepción de la transversal Tumaco - Pasto, no cuenta con una adecuada cobertura de carreteras.

En el transporte terrestre, Nariño tiene una ventaja comparativa frente al resto del país por tener jurisdicción con el puerto de Tumaco, convirtiéndose además en un punto de intercomunicación terrestre entre la Amazonía Colombiana con la zona Pacífica y la intercomunicación de Colombia con Sur América.

La red vial en el departamento se puede tipificar según su importancia y funcionalidad dentro del sistema de transporte por carretera, de la siguiente manera:

- ♦ Red troncal y transversal a cargo de la Nación a través del Instituto Nacional de Vías. Esta red tiene 780 kms. de los cuales 558 kilómetros está a nivel de pavimento y 222 kilómetros en afirmado, esta red atraviesa al departamento de sur a norte y de oriente a occidente. Cumple la función de interconectar al país con el sur del continente y al puerto de Tumaco con el Departamento del Putumayo que es la entrada a la región de la Amazonía, facilitando además la comunicación interna entre los diferentes municipios de Nariño. Esta red cumple una función estratégica para el país en la medida en que posibilita la comunicación nacional e internacional.

- ♦ Red secundaria de aproximadamente .696 Kms. a cargo del departamento, la cual cumple la función de intercomunicar la capital con las cabeceras municipales y a éstas entre sí, integrando los centros urbanos con la zona rural. En general, presenta serias deficiencias en cuanto a diseño geométrico, especificaciones

técnicas, carencia de obras de drenaje y contención, además del deterioro progresivo en la capa de rodadura.

- ♦ Red terciaria de aproximadamente .554 Kms., inicialmente se encontraba a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente es asumida por el Instituto Nacional de Vías. Esta red comunica las cabeceras municipales entre sí y éstas con los corregimientos y presenta graves problemas de mantenimiento.

El resto de la red se encuentra a cargo de los municipios y otros entes y es de aproximadamente 2.500 Kms.

Estado de la red vial. Después de un análisis de la situación de la red vial del departamento, se concluye que se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. En efecto, de acuerdo con la información disponible, de los 780 kilómetros de las carreteras nacionales, el 7,5% se encuentra pavimentado; sin embargo, sólo el 49% de estas vías están en buen estado. El resto presenta un estado regular o en malas condiciones y un 28,5% se encuentra sin pavimentar.

La situación se agrava en la red secundaria y terciaria. Los .696 kilómetros, de la red secundaria, se encuentran en regular o mal estado. El deterioro de estas vías ha llegado a niveles preocupantes como es el caso de la vía Junín - Barbacoas. Los inconvenientes presentados en estas carreteras generan para los usuarios, elevados costos operacionales y dificulta el desarrollo socioeconómico de la población del departamento.

En importantes tramos de la red secundaria se presentan constantes interrupciones del tráfico por la generación de emergencias en sitios críticos. En cuanto a la señalización, únicamente la red nacional cuenta con un nivel aceptable de cobertura y calidad.

\* **Equipamiento.** Se consideran las instalaciones de mataderos, plazas de mercados, rellenos sanitarios, cementerios e iglesias, aeropuertos, terminales terrestres, terminales marítimos, y terminales fluviales.

De acuerdo con el cuadro anterior el 57% del total de los municipios del Departamento de Nariño cuentan con instalaciones para sacrificio de animales; de los cuales solo ocho municipios cuentan con los requisitos mínimos para su funcionamiento.

Comunicaciones. El Departamento de Nariño cuenta con servicios de telefonía fija administrada básicamente por TELECOM S.A. E.S.P. y COMPARTEL, telefonía celular con BELLSOUTH, COMCEL Y OLA, radio comunicaciones y radio aficionados.

El servicio de telefonía en el departamento se realiza a través de fibra óptica en las principales ciudades, de radio en las zonas rurales y mediante satélite en regiones apartadas como las de la Costa Pacífica.

\* **Saneamiento Básico.** Las viviendas controladas, es decir las que de alguna manera se encuentran conectadas a algún tipo de sistema de abastecimiento, alcantarillado y recolección de residuos sólidos corresponden al 69,85% del total de viviendas. La situación es crítica en la zona rural por cuanto sólo el 53,05% tiene sistema de abastecimiento de agua, en la zona urbana la cobertura es del 9,92%, recibiendo agua potable el 78%.

Con relación a la disposición de excretas, en el departamento el 68,08% posee conexión de alcantarillado o algún sistema de eliminación de residuos. En el área urbana lo posee el 84,58% y en el área rural el 44,32%.

Respecto al servicio de aseo el panorama es preocupante, por cuanto sólo el 4,6% posee recolección de residuos sólidos, siendo el área rural la más afectada con el 6,25%, en el área urbana la cobertura esta por el orden del 72,76%.

Esta disposición de sólidos genera una contaminación del suelo, aunque comparada con situaciones anteriores ha mejorado gracias a las acciones dirigidas a la disposición de dichos residuos en algunos municipios (construcción de rellenos sanitarios).

Problemática del sector. Deficiente cobertura y baja calidad, manejo inadecuado de los desechos sólidos, bajo desarrollo institucional en las empresas prestadoras.

La deficiente planificación y la escasa eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la inexistencia de un plan sectorial, la precaria capacidad gerencial de los entes territoriales y de las empresas prestadoras de los servicios públicos, la falta de compromiso y gestión por parte de los municipios para la construcción y mantenimiento de los sistemas, la destrucción de las microcuencas, la intervención negativa de las fuentes de agua y la escasa gestión de proyectos del sector, han originado una deficiente cobertura y baja calidad de los servicios públicos en el departamento, especialmente relacionados con el abastecimiento de agua potable, alcantarillado y el manejo integral de residuos sólidos.

\* **Sector agua potable. Caracterización.** Las principales ciudades cuentan con buenos servicios de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales. Se encuentra que la cobertura estimada total en conexiones domiciliarias del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo, según el Instituto de Salud Departamental (2002) representan respectivamente el 69,85%, 68,08% y del 4,6%, los cuales se encuentran por debajo de las metas Nacionales Globales.



El sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, en lo relacionado con los servicios de acueducto y alcantarillado, ha incrementado notablemente los niveles de cobertura, en especial en la región andina del departamento, relegándose, por sus particulares condiciones, la subregión del Pacífico, donde se cuenta con bajas coberturas.

Según el IDSN para el 2003 se realizaron .952 muestras de agua, 930 fueron tomadas de sistemas con tratamiento de agua, de las cuales el 60,75% cumplen con parámetros fisicoquímicos y el 64% son aceptables bacteriológicamente, es decir, cumplen con las normas estipuladas en el Decreto 475 de Marzo de 998. De las 022 muestras de agua cruda tomadas, el 45,49% cumplen los parámetros fisicoquímicos y apenas el 5,47% cumplen los bacteriológicos, esto significa que aproximadamente el 7% de los municipios requieren de algún tratamiento simple e intermedio del agua para consumo humano.

En los sistemas municipales de acueducto y alcantarillado, se observa que en el área urbana existen coberturas muy bajas además de un alto porcentaje de sistemas incompletos y/o que ya han superado su vida útil.

En lo que se refiere al tratamiento de aguas residuales domésticas, puede decirse que todos los centros rurales y urbanos incluyendo la capital no tienen ningún tipo de tratamiento, lo que genera contaminación en las fuentes receptoras.

**Cuadro 21. Matriz de evaluación integrada del entorno**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO</b> <b>Organización: Contraloría General de Nariño</b>			
<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de normatividad y software sobre control fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permiten ejercer el control fiscal de manera objetiva y autónoma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite que los fallos sean en cumplimiento de su misión constitucional y legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenerse como la entidad rectora a nivel regional para el ejercicio del control fiscal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los medios de comunicación son el enlace entre la contraloría y la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son fundamentales los medios de comunicación para hacer conocer las acciones de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener bien informada a la comunidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suscripción convenios de cooperación interinstitucional a nivel regional, nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para el mejoramiento de procesos y desarrollo institucional de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la escasez de recursos de la Contraloría y la necesidad de modernización de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posicionamiento social y credibilidad ante la comunidad.</li> </ul>

Continuación Cuadro 21

<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nueva ley de reforma de las contralorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reordenamiento institucional y misional de las Contralorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganar competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectivos resultados del ejercicio del control fiscal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernización de procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidad en el control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad en el trámite de procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nueva ley de reforma de las contralorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reordenamiento institucional y misional de las Contralorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganar competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectivos resultados del ejercicio del control fiscal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernización de procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidad en el control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad en el trámite de procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación ciudadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El control social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento directo al control fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de quejas y denuncias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El detrimento de los recursos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad en el control fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimizar la corrupción.</li> </ul>

Fuente: presente trabajo de investigación

**Cuadro 22. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>P. PON.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Descentralización.	0.01	3	0.03
2. Política social de actual gobierno.	0.2	4	0.8
3. Nueva ley de reforma de las contralorías	0.015	4	0.06
4. Medios de comunicación	0.01	3	0.03
5. Competitividad	0.01	3	0.03
6. Normatividad existente.	0.18	3	0.54
7. Inversión pública.	0.09	4	0.36
8. Tecnología existente.	0.18	3	0.54
9. Participación ciudadana	0.075	4	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
1. Analfabetismo.	0.011		0.011
2. Existencia de grupos extremos.	0.02	2	0.04
3. Desempleo.	0.02	2	0.04
4. El nivel de ingresos.	0.012	2	0.024
5. La corrupción.	0.097		0.097
6. El manejo ambiental.	0.01	2	0.02
7. Red vial.	0.05	2	0.1
8. La calidad de vida.	0.01	2	0.02
<b>TOTAL</b>	1.000		3.312

Fuente: Trabajo de investigación para plan estratégico de la CNG

**8.2.10 Análisis de la matriz E.F.E..** La Contraloría General de Nariño se desarrolla en un entorno optimista, puesto que cuenta con muchas oportunidades que le permiten alcanzar su objetivo misional y legal, sin embargo la Contraloría debe adoptar mecanismos que contrarresten las amenazas que inciden en forma más directa sobre su función, tales como la corrupción. El peso ponderado de la Entidad es de 3.32 que refleja un positivo comportamiento frente al macro ambiente.

## 9. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Colombia el control fiscal tanto a nivel nacional como regional debe cumplir su misión constitucional y legal; esta premisa aplica fundamentalmente a los órganos de control territorial. Es prioritario fortalecer el control fiscal en el Departamento de Nariño, con el fin de que la Contraloría General de Nariño, gane la confianza, idoneidad, eficacia y credibilidad institucional.

Es importante corregir sus falencias, a fin evitar que las auditorias externas, que en un momento dado pueden ser su competencia, se conviertan en una necesidad para las entidades auditadas, por la falta de resultados que la comunidad espera como respuesta a su función constitucional.

La corrupción generalizada en el país, asumida por las practicas reiteradas de muchos servidores públicos, provoca en gran medida la perdida y despilfarro de los recursos públicos; estos recursos por esta razón y por otras muchas otras como el orden público, la politiquería, la violación de la ley impide que se inviertan en las comunidades los recursos públicos en proyectos y programas que estén orientados a mejorar su calidad de vida

## 10. ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 10.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

**10.1.1 Clientes actuales.** Actualmente la Contraloría General de Nariño tiene dos tipos de clientes: Internos que los constituyen los Servidores públicos, quienes son objeto de especial atención por parte de la Administración que en su mayoría pertenecen a Carrera Administrativa y quienes a través de los últimos años han perdido sentido de pertenencia por la Institución, debido a malas administraciones de quienes no han recibido un trato justo en materia salarial y reconocimiento de su trabajo y han sufrido las consecuencias de la política gubernamental nacional que pretende acabar con la Contraloría. Esta situación ha generado como consecuencia la falta de compromiso en su trabajo dejando como resultado un considerable número de procesos fenecidos por silencio administrativo, caducados por vencimiento de términos y prescritos por la falta de diligencia en el trámite de los mismos, esta situación, unida a la politiquería existente ha contribuido a propiciar un ambiente laboral o clima organizacional nefasto para el desarrollo de la función fiscalizadora.

Los clientes externos son los cuentadantes de 539 entidades auditadas, quienes por falta de capacitación adecuada, unida a los continuos cambio de administración no les ha permitido ser objetivos en la información suministrada como principal insumo para la función de la Contraloría, los municipios se han visto obligados a contratar asesores externos exclusivos para el trámite de presentación de cuentas a la contraloría, situación que no le permite a la contraloría obtener información veraz y confiable, teniendo en cuenta que los asesores se volvieron expertos en el trámite de un elemental requisito, el de presentar las cuentas a la contraloría de manera superficial y sin los soportes legales respectivos.

**10.1.2 Clientes que la Contraloría aspira tener.** La Contraloría en un inmediato futuro y con los recursos necesarios aspira a capacitar en forma continua a funcionarios públicos en Rendición de Cuentas, estatuto disciplinario y temas que les permitan obtener el conocimiento y compromiso necesario para manejar de manera transparente y con el debido control de legalidad los recursos públicos a ellos encomendados, sin entorpecer la capacitación que le corresponde a entidades publicas como la Esap y la Función Pública.

La Contraloría también aspira a que la comunidad ejerza el verdadero control social otorgado por la Constitución como derecho de todos los ciudadanos, a través de las Audiencias públicas que viene realizando y con la capacitación

debida a todos los ciudadanos para obtener de ellos una verdadera participación activa. Para el efecto, se suministrará la información necesaria a través de los recursos humanos técnicos y logísticos con los que cuenta la Contraloría y con apoyo interinstitucional con las Personerías, Procuraduría, Defensoría del Pueblo, Fiscalía y todos los organismos que tengan bajo su responsabilidad la Participación Ciudadana.

**Cuadro 23. Matriz de segmentación – productos originales tradicionales**

EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES						PRODUCTOS NUEVOS		
		Revisión de cuentas	Auditorías	Administrativos Sancionatorios	Fallos de responsabilidad fiscal	Cobro coactivo	Capacitación	Audiencias Públicas	Control social	Control De Gestión
<b>“ABC” SEGMENTACIÓN</b>										
<b>MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES</b>	Departamento De Nariño	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Municipios	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX
	Instituciones Educativas	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Instituto de Salud	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Obras Públicas	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Servicios Públicos	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Personerías Municipales	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
	Concejos Municipales	XXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX			XXXX X
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	Veedurías Ciudadanas						XXXXX	XXXXX	XXXX X	
	Comunidad						XXXXX	XXXXX	XXXX X	

Fuente: Presente investigación



## **10.2 ANÁLISIS MATRIZ DE SEGMENTACIÓN**

La Contraloría General de Nariño, cuenta con sus productos originales tradicionales para el cumplimiento de su función: revisión de cuentas, auditorias, procesos administrativos sancionatorios, fallos con responsabilidad fiscal, cobro coactivo y capacitación; productos que se ofrecen a las diferentes entidades publicas objeto de control del orden Departamental y Municipal.

Con el fin de alcanzar su objetivo de lograr un efectivo control social y, de acuerdo al interés comunitario, propone implementar nuevos productos como las Audiencias publicas, control social y control de gestión con miras a motivar la decisiva participación de las veedurías ciudadanas y de la comunidad, entendidos estos, como nuevos mercados.

Los productos originales tradicionales llegan a todos los mercados originales y tradicionales.

## 11. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – BENCHMARKING

### 11.1 EMPRESAS COMPETIDORAS Y/O A COMPARAR

En el Departamento de Nariño el control fiscal esta ejercido por: la Contraloría General de la Republica, las Auditorias Privadas y la Contraloría General de Nariño, advirtiendo que cada una de ellas ejerce su función dependiendo de la competencia que por Ley y la Constitución se les ha otorgado.

La Contraloría General de la Republica es un organismo de control creada por la Constitución política de Colombia, cuya función es vigilar la gestión fiscal de la administración pública y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de la Nación. Es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal.

\* **La Contraloría General de la República.** Tiene control prevalente sobre cualquier entidad territorial, es del orden nacional y tiene asiento en todos los Departamentos de Colombia y su función fiscalizadora se centra especialmente en los recursos del orden nacional.

El ejercicio del control prevalente genera una perdida de competencia de otros entes de control de menor nivel jerárquico, dado que esta facultad se la otorga la Constitución.

\* **La Contraloría General de Nariño.** Tiene como jurisdicción el Departamento de Nariño y debe demostrar eficacia sobre el manejo de los recursos públicos de las entidades vigiladas, generando los resultados que son de su responsabilidad, pero si no lo hace, la Contraloría General de la Republica puede perfectamente a ejercer su control prevalente en el Departamento.

\* **Las Auditorias Privadas.** Son también competencia teniendo en cuenta que también la Constitución establece que cuando las Contralorías no ejercen su función, son autorizadas para adelantar la función fiscalizadora.

**Cuadro 24. Análisis de la competencia - Benchmarking**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO</b>	<b>CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA</b>	<b>GERENCIA DEPARTAMENTAL</b>	<b>AUDITORIAS PRIVADAS</b>
1- Potencial humano ético e idóneo en su desempeño.	Lo tiene pero es importante fortalecer sentido de pertenencia	Es una de sus fortalezas.	Tiene sentido de pertenencia.	Lo tiene muy comprometido, trabaja por resultados.
2.- Capacitación permanente a cuentadantes y funcionarios.	Existe oficina de capacitación permanente a cuentadantes, deficiente capacitación a funcionarios.	La tienen pero se debe fortalecer.	La tiene pero se debe fortalecer.	Contratan solo personal capacitado.
3.- Adopción de mecanismos para el efectivo control social.	La C. G. De Nariño, crea espacios como las audiencias públicas.	Implemento la oficina de recepción de quejas y denuncias.	Implemento la oficina de recepción de quejas y denuncias.	No dispone de estos espacios, lo recomiendan en sus auditorias.
4.- Acompañamiento permanente en la adopción de procedimientos de control fiscal.	Son deficientes porque la C. G. De la República no los propicia.	La C. G. De la República no los propicia.	La C. G. De la República no los propicia.	No dispone de estos mecanismos.
5.- Adopción de estrategias para devolver la credibilidad social a los organismos de control fiscal.	Fundamentalmente la C. G. De Nariño debe presentar resultados sobre resarcimientos de hechos de corrupción.	Presenta resultados por sectores.	Presenta resultados por sectores.	Presenta resultados puntuales sobre lo contratado.
6.- Mantener puntualmente las transferencias de recursos para su funcionamiento.	La entidad recibe transferencias puntuales, solo de la Gobernación.	Tiene una relativa estabilidad en sus recursos.	Tiene una relativa estabilidad en sus recursos, tiene demora en sus transferencias nacionales.	Obtienen sus recursos por los contratos suscritos.

Continuación Cuadro 24

FACTORES DE ÉXITO	CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	GERENCIA DEPARTAMENTAL	AUDITORIAS PRIVADAS
7.- Objetividad en los fallos de responsabilidad fiscal.	Los resultados son objetivos pero poco frecuentes.	Los resultados son objetivos pero poco frecuentes.	Los resultados son objetivos pero poco frecuentes.	No genera fallos pero formula cargos que deben tramitarse por las autoridades competentes.
8.- Agilizar el trámite de procesos.	Dispone de procedimientos técnicos inadecuados, falta de herramientas, personal no comprometido.	Dispone de procedimientos, personal capacitado, demasiado volumen de trabajo.	Dispone de procedimientos, personal capacitado, demasiado volumen de trabajo.	Presenta relativo atraso en el trámite de procesos.
9.- Mantener el liderazgo de la alta gerencia.	La nueva administración demuestra interés en lograrlo.	Hay un relativo liderazgo.	No presenta mucho liderazgo.	Aún no son líderes en control fiscal por la existencia de las contralorías
10.- Sistematizar los procesos de la Entidad.	Ausencia de tecnología para procesos y procedimientos.	No todos los procesos están sistematizados.	No todos los procesos están sistematizados.	Procesos sistematizados solo para el cumplimiento de contratos.

Fuente: presente trabajo de investigación

## 11.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Potencial humano ético e idóneo en su desempeño.** Se refiere a los valores y principios del funcionario con perfil capacidad para desempeñar el cargo.
- **Capacitación permanente a cuentadantes y funcionarios.** Se refiere a la política implementada por la Institución para actualizar en conocimientos a cuentadantes y funcionarios.
- **Adopción de mecanismos para el efectivo control social.** Referido a la implementación de nuevos mecanismos de participación ciudadana como las audiencias públicas y la Oficina de recepción de quejas entre otros.
- **Acompañamiento permanente en la adopción de procedimientos de control fiscal.** Se refiere al funcionamiento efectivo de Control Interno.
- **Adopción de estrategias para devolver la credibilidad social a los organismos de control fiscal.** Referido a los procedimientos de lucha contra la corrupción.
- **Mantener puntualmente las transferencias de recursos para su funcionamiento.** Se refiere a la financiación de la Entidad.
- **Objetividad en los fallos de responsabilidad fiscal.** Se refiere al cumplimiento del debido proceso y el efectivo ejercicio del Derecho de Defensa.
- **Agilizar el trámite de procesos.** Se refiere al autocontrol.
- **Mantener el liderazgo de la alta gerencia.** Se refiere a la implementación de un acertado modelo gerencial en la entidad.
- **Sistematizar los procesos de la entidad.** Existencia de software y hardware actualizado en la entidad.

## 11.3 RADARES DEL BECHMARKING

### 11.3.1 Radar de valor.

#### - Radar de valor sopesado.

· **Análisis.** La Contraloría General de Nariño frente a la competencia debe mejorar sus estrategias especialmente en 1-2 y 3 (Factores de éxito), aprovechando especialmente el buen nivel de liderazgo de la alta gerencia (4).

Igualmente se debe fortalecer el factor relacionado con la objetividad en los fallos de responsabilidad fiscal, agilidad en el trámite de procesos y en la sistematización de la entidad.

Figura 3. Radar de valor Contraloría General de Nariño

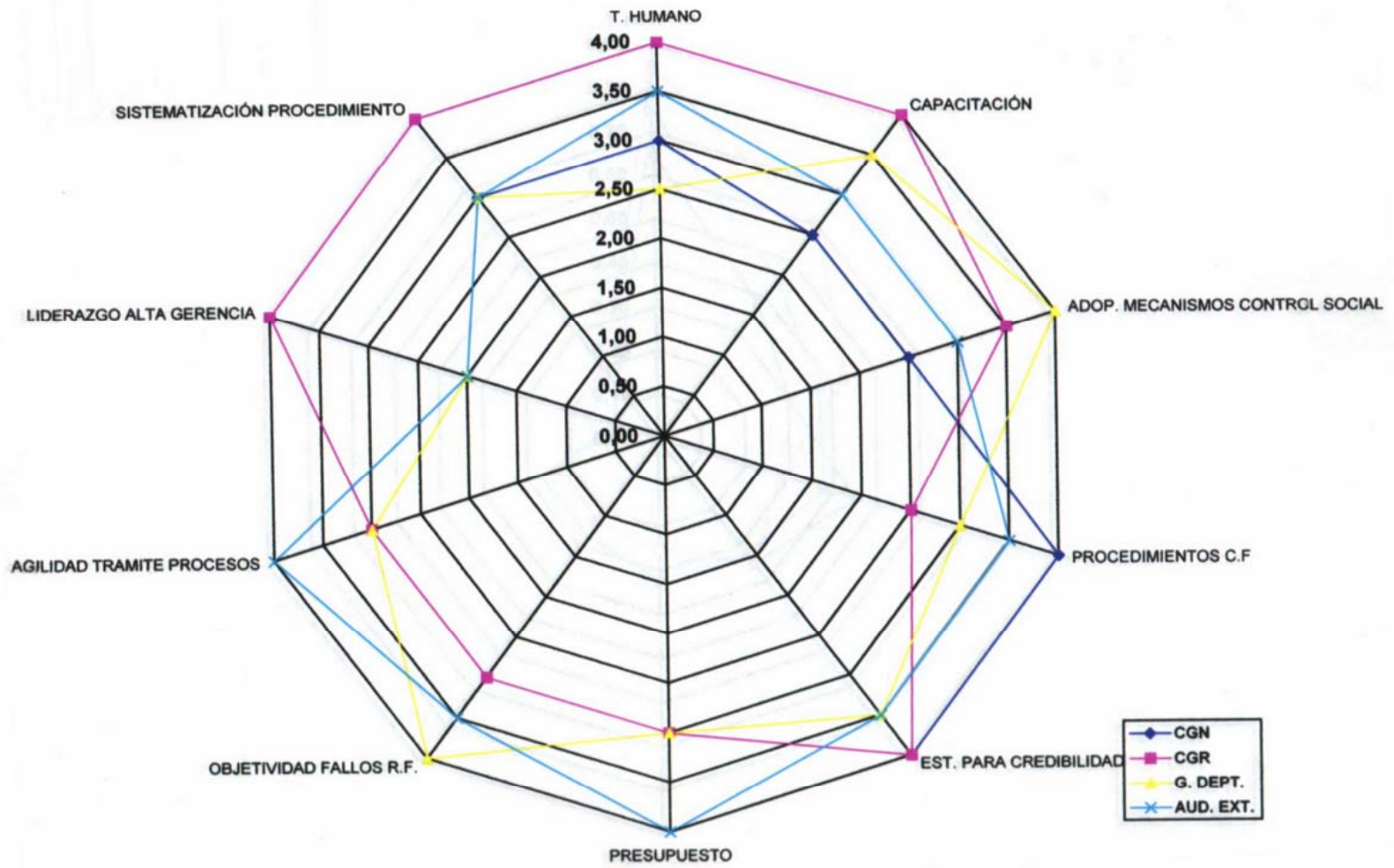
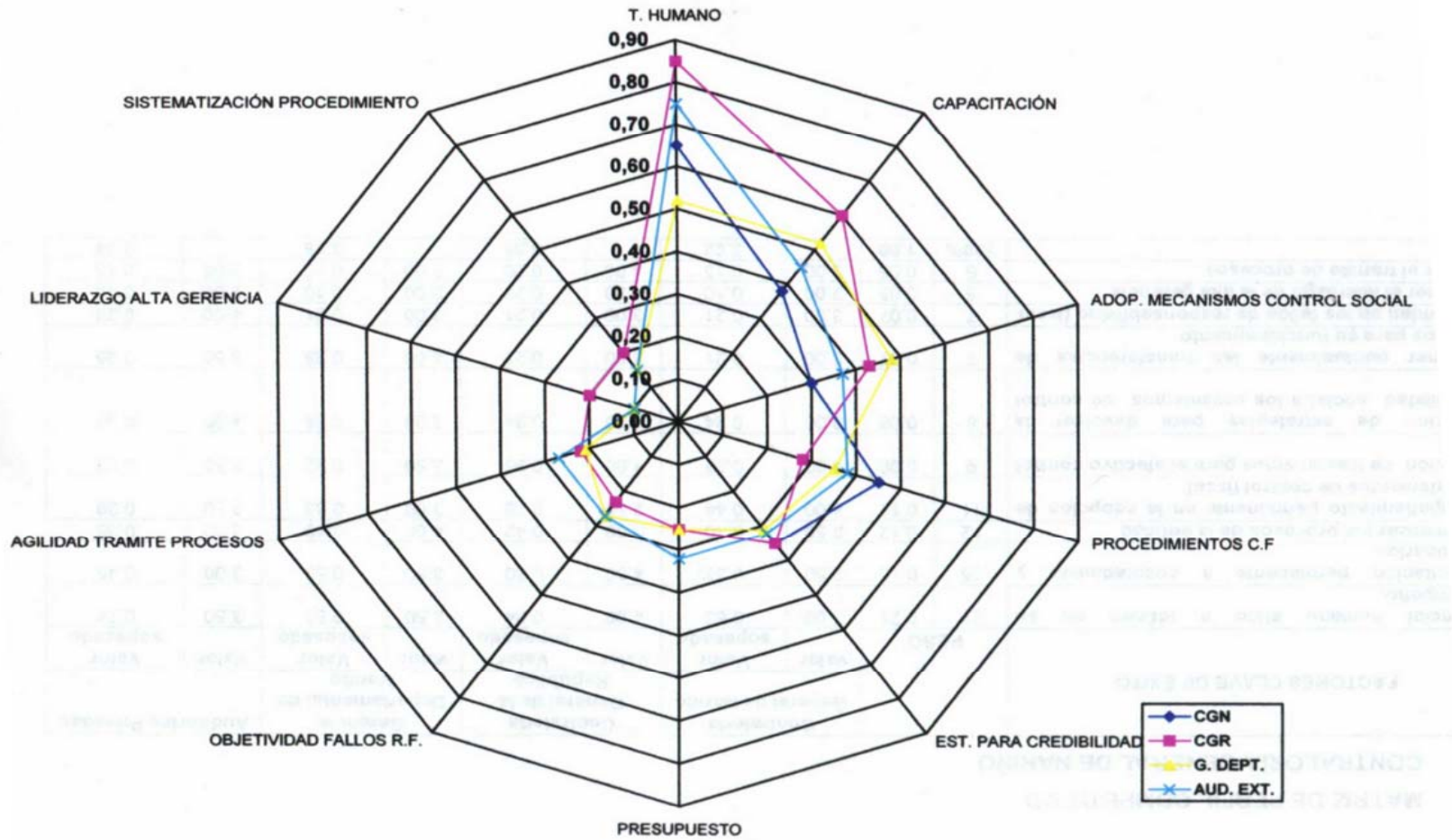


Figura 4. Radar de valor sopesado Contraloría General de Nariño





**Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo**

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		Contraloría General de Nariño		Contraloría General de la República		Gerencia Departamental de Nariño		Auditorías Privadas	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Potencial humano ético e idóneo en su desempeño	21	0.21	3.00	0.63	4.00	0.84	2.50	0.53	3.50	0.74
Capacitación permanente a cuentadantes y funcionarios.	15	0.15	2.50	0.38	4.00	0.60	3.50	0.53	3.00	0.45
Sistematizar los procesos de la entidad	12	0.12	2.50	0.30	3.50	0.42	4.00	0.48	3.00	0.36
Acompañamiento permanente en la adopción de procedimientos de control fiscal	11	0.11	4.00	0.44	2.50	0.28	3.00	0.33	3.50	0.39
Adopción de mecanismos para el efectivo control social	9	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	3.50	0.32	3.50	0.32
Adopción de estrategias para devolver la credibilidad social a los organismos de control fiscal	8	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32
Mantener puntualmente las transferencias de recursos para su funcionamiento	7	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.50	0.25
Objetividad en los fallos de responsabilidad fiscal	7	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28
Mantener el liderazgo de la alta gerencia	5	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10
Agilizar el trámite de procesos	5	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>		<b>3.56</b>		<b>3.16</b>		<b>3.34</b>

Fuente: presente trabajo de investigación

#### **11.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.**

La Contraloría General de Nariño frente a la competencia debe mejorar sus estrategias especialmente en - 2 y 3 (Factores de éxito), aprovechando especialmente el buen nivel de liderazgo de la alta gerencia (4).

Igualmente se debe fortalecer el factor relacionado con la objetividad en los fallos de responsabilidad fiscal, agilidad en el trámite de procesos y en la sistematización de la entidad.

#### **11.5 METODOLOGIA**

En su más alto porcentaje, el personal de la Contraloría es idóneo, Ético y bien calificado, pero es importante propiciarles un clima organizacional adecuado para recuperar su sentido de pertenecía.

Fomentar la capacitación tanto en aspectos relacionados con el control fiscal, en lo referente a temas de la administración pública como contratación, presupuesto, indicadores de gestión, planes de desarrollo, planes de gobierno, así como estatuto disciplinario y delitos contra la administración pública.

Atraer a nuevos clientes externos, como los ciudadanos y capacitarlos sobre control social, propiciándoles espacios más directos de participación ciudadana, como las audiencias públicas en todos los municipios.

Adoptar la cultura de mejoramiento continuo en todos los aspectos del control fiscal.

Fomentar la calidad. Objetividad y agilidad en el trámite y resultados de los procesos de auditorias, procesos administrativos sancionatorios, revisión de cuenta y procesos de responsabilidad fiscal.

Coordinación más directa y trabajo conjunto con la gerencia departamental y la contraloría General de la República,

Establecer convenios con la Gobernación de Nariño para ejecutar programas de bienestar del empleado por la carencia de recursos de la contraloría para estos fines.

## 12. ANÁLISIS INTERNO

La Contraloría General de Nariño, es una entidad de carácter técnico, con autonomía administrativa, presupuestal y contractual, dotada de personería jurídica para administrar sus asuntos según lo dispuesto por la Constitución, las leyes, los decretos, las ordenanzas y las normas que dicte el Contralor General de la República para armonizar los sistemas de Control Fiscal, y con las limitaciones establecidas por las mismas.

La contraloría General de Nariño no tiene funciones administrativas distintas a las inherentes a su propia organización.

La finalidad de la Contraloría General de Nariño es:

- Ejercer en representación de la comunidad, la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes públicos y que sean sujetos del control por parte de la Contraloría General de Nariño, evaluando los resultados obtenidos con fundamento en la eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de costos ambientales.
- Consolidar el sistema de control fiscal soportado en un potencial humano ético e idóneo, adecuada tecnología y activa participación ciudadana.
- Promover y proyectar una nueva imagen institucional, resaltando los valores y los beneficios que representa para la sociedad Nariñense la implementación de una efectiva acción fiscalizadora.
- Direccionar estrategias de acción interinstitucional, que permitan programas de información de control integrado con miras a prevenir irregularidades por desconocimiento o por corrupción administrativa; actuando con prontitud y rigurosidad cuando se identifiquen malos manejos del patrimonio público.
- Orientar y evaluar procesos de planificación, ejecución y control, que viabilicen dinámicas modernas de gestión y resultados en el marco de un Sistema de Control Interno, concebido como herramienta gerencial de mejoramiento continuo.

## 12.1 SUJETOS DE CONTROL

Son sujetos de control fiscal por parte de la Contraloría General de Nariño:

- El departamento de Nariño y sus entidades descentralizadas.
- La Asamblea Departamental.
- Los Municipios donde no hay Contralorías y sus entidades descentralizadas.
- Las Personerías de los Municipios donde no hay Contralorías,
- Los Concejos Municipales donde no hay Contralorías,
- Los Resguardos Indígenas ubicados en el departamento de Nariño y las asociaciones de estos.
- Las Asociaciones de Municipios.
- Los Fondos con personería jurídica del orden Departamental y Municipal.
- Las entidades que conforman el sistema de salud y educación oficial en el Departamento de Nariño.
- Las Corporaciones, Fundaciones, Asociaciones, Centros de Desarrollo Tecnológico, Cooperativas o asimiladas en donde tengan aportes o participación cualquiera de los entes descritos anteriormente.
- Los particulares que manejen o administren fondos o bienes de alguna de las entidades enumeradas en este artículo.
- Las Contralorías Municipales.
- Los demás organismos que de acuerdo a la Constitución, la ley, las ordenanzas y/o acuerdos municipales sean sujetos de control fiscal de la Contraloría General de Nariño.

## Cuadro 26. Entidades vigiladas

ENTIDAD	CANTIDAD
1. Municipios	63
2. Sector central – Tesorera Deptal	1
3. Asamblea Departamental	1
4. Entidades descentralizadas	10
5. Concejos Municipales	58
6. Personeras Municipales	60
7. Entidades Municipales	14
8. Institutos Municipales de Deportes	45
9. Contralorías Municipales	1
10. Empresas Sociales del Estado ESE	21
11. Empresa de Servicios Públicos ESP	16
12. Instituciones Educativas	243
13. Resguardos Indígenas	2
14. Asoc. de Resguardos Indígenas	1
15. Particulares	3
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>

Fuente: Contraloría General de Nariño

## 12.2 GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO

**Cuadro 27. Área de gestión despacho contralor**

VARIABLE	F/D	DM	d.m	f.m	FM
<b>PLANEACIÓN</b>					
1. Misión y visión definidas.	D		X		
2. Metas y objetivos.	D		X		
3. Plan estratégico.	D	X			
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1. Estructura organizacional.	D	X			
2. Manual de funciones.	D	X			
3. Manual de Procedimientos.	D	X			
4. Manual de Higiene y seguridad industrial.	D		X		
<b>DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>					
1. Comunicación interna.	D	X			
2. Liderazgo gerencial.	F				X
3. Motivación empresarial.	D		X		
4. Trabajo en equipo.	D	X			
5. Toma de decisiones.	D		X		
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

### 12.2.1 Área despacho contralor

- **Planeación.** La Contraloría General de Nariño tiene definida su misión, la cual es:

Ser el organismo de control más moderno y capacitado, actuando bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de costos ambientales, para así ejercer el control fiscal garantizando la conservación y el buen uso del patrimonio público, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La visión: ejercer liderazgo institucional en la aplicación del control fiscal, con talento humano capacitado moral y profesionalmente, con tecnología y organización moderna y optimizar su función para generar confianza en la comunidad y en los entes fiscalizados y para dar solución a las inmensas necesidades de nuestro departamento.

Al comenzar la presente investigación, se encontró una entidad que no está cumpliendo a cabalidad con su misión y la visión que le impone la Constitución y la ley, por tanto se hace necesario replantearlas, para ejercer un efectivo control fiscal. (Debilidad).

El objetivo del despacho del Contralor General de Nariño, es dirigir, coordinar y controlar los servicios administrativos y de gestión fiscal, de conformidad con las políticas, planes y programas adoptados de acuerdo con las leyes y normas vigentes.

La Contraloría dispone de metas y objetivos, (fortaleza) pero no tiene un plan estratégico para lograrlos. (Debilidad).

- **Organización.** La Entidad, no cuenta con una moderna organización y de igual manera tiene obsoletos e inadecuados manuales de funciones, de procedimientos y de seguridad industrial, lo que le genera: (debilidad).
- Fortalecimiento de las áreas de apoyo en detrimento de las áreas misionales que genera falta de resultados en el control fiscal esperado.
- Programas de trabajo confusos e imprecisos
- Reglamentos deficientes de revisión de cuentas, de auditorías, de procesos de responsabilidad y de jurisdicción coactiva.
- Atribuciones legales no aplicadas y aplicación de funciones no atribuidas legalmente a la Contraloría.

- Estructura funcional altamente jerarquizada.
- Absurda centralización administrativa.
- Falta de compromiso Institucional.
- Equipamiento técnico mínimo con un sustancial atraso tecnológico.

La falta de comunicación entre dependencias, por ejemplo entre las Subdirecciones del área misional, genera que de la revisión de una cuenta surge un proceso de responsabilidad fiscal, los funcionarios sustanciadores del proceso, para poder entender a que se refiera la glosa y observación que investigaban, tienen que volver a revisar la cuenta. (Debilidad).

- **Dirección y liderazgo.** A pesar del evidente liderazgo del Contralor (fortaleza), la comunicación interna, la participación en la toma de decisiones, el débil trabajo en equipo genera una marcada desmotivación al interior de la entidad (debilidad).
- **Seguimiento y control.** Si bien existe un asesor de Control Interno, el sistema de control interno no esta implementado.

#### Cuadro 28. Área de gestión contraloría auxiliar

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Cumplimiento del debido proceso para trámite de procesos administrativos sancionatorios	F			X	
2. Cumplimiento de términos	D	X			
3. Base de datos	F			X	
4. Plan de descongestión	D		X		
5. Plan operativo	F		X		
6. Plan de seguimiento y control	D		X		

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.2 Área contraloría auxiliar.** Este despacho tiene la misión de asistir al Contralor General de Nariño en el direccionamiento de la Entidad, proporcionándole los apoyos auxiliares y administrativos que demande,



contribuyendo de esta forma a facilitarle el ejercicio de sus funciones mediante estrategias de gerencia moderna y participativa que articule procesos de planificación, dirección, integración, coordinación y control en las funciones de apoyo para el efectivo funcionamiento de la entidad.

Corresponde a la Contraloría Auxiliar entre las siguientes funciones:

Tramitar los procesos administrativos sancionatorios que se originen como resultado de la vigilancia de la gestión fiscal y las conductas descritas en el capítulo 5 de la Ley 42 de 993 y otras normas aplicables.

Proponer al Contralor General métodos y sistemas que permitan la modernización de las funciones disciplinarias, Administrativas y Financieras.

Presentar al Contralor General de Nariño los informes sobre el cumplimiento de los objetivos y metas concertadas.

Llevar bases de datos con los registros de todos los procesos que tramita la dependencia entre otras.

El análisis de las gestiones cumplidas en esta dependencia, teniendo en cuenta el concepto de actividad crítica clave, se concretó a lo referente a los Procesos administrativos sancionatorios ya que la misma es la competente para tramitarlos.

Se encontró un alto porcentaje de procesos en trámite, que por el transcurso del tiempo y en aplicación del artículo 38 del C.C.A. deberá ser declarada su caducidad. (Debilidad).

A raíz del atraso de los procesos administrativos sancionatorios, es necesario tomar medidas, con el propósito de adecuar de mejor manera este proceso a fin de que el mismo tenga celeridad en su trámite y garantice al máximo el derecho de defensa de los implicados y el debido proceso.

La Contraloría Auxiliar tiene una actualizada base de datos (fortaleza) que le permite identificar con facilidad sus falencias con respecto al cumplimiento de términos, al seguimiento y control la actividad procesal de los mismos. (Debilidad).

**Cuadro 29. Área de gestión dirección técnica**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Plan operativo.	D	X			
2. Presentación informes.	F			X	
3. Coordinación áreas misionales.	D	X			
4. Seguimiento y control.	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.3 Área dirección técnica.** Este Despacho tiene la misión de asistir al Contralor General de Nariño en el direccionamiento de la entidad, proporcionándole el apoyo técnico que demande, contribuyendo de esta forma a facilitarle el ejercicio de sus funciones mediante estrategias de gerencia moderna y participativa que articule procesos de planificación, dirección, integración, coordinación y control en el área misional de la Contraloría, para el efectivo funcionamiento de la entidad.

Le corresponde al Despacho de la Dirección Técnica:

Velar por la buena marcha de la Contraloría General de Nariño, por el eficaz desenvolvimiento de su misión constitucional y legal y por el cumplimiento de instrucciones impartidas por el Contralor General de Nariño.

Participar en la elaboración, coordinación y control de los diferentes planes para la vigilancia de la Gestión Fiscal.

Coordinar, controlar y evaluar las actividades de su despacho.

Estructurar y administrar los sistemas de comunicación e información que permitan racionalidad y economía en los procesos y oportunidades en los reportes internos y externos.

Direccionar las políticas y elementos de apoyo necesarios para asegurar la calidad en los informes, proyectos, procesos, procedimientos y labores misionales ejecutadas en la entidad.

Sustanciar y trámite de los documentos provenientes de las organizaciones, entidades oficiales y de los particulares.

Asesorar y coordinar la presentación de informes con repercusión social e institucional ante los medios de comunicación hablados o escritos.

Coordinar la distribución de la documentación interna y externa de la Contraloría General de Nariño.

Asistir al Despacho del Contralor General de Nariño en el ejercicio de la facultad de tutela y coordinación de las actividades de la vigilancia fiscal.

Revisar y analizar los informes que las áreas misionales le remitan como consecuencia del control ejercido, para que efectúe cuando haya mérito para ello, el reparto a la Subdirección Técnica de Responsabilidad Fiscal, quien deberá adelantar el proceso respectivo.

Sin embargo, no cuenta con planes operativos (debilidad) que le permitan programar las actividades de las áreas misionales, no existe una verdadera coordinación para las mismas (debilidad), no existen estrategias de seguimiento y control (debilidad), su cumplimiento se enfoca básicamente en la oportuna presentación de informes a las instancias que lo solicitan Contraloría y Auditoría general de la república (fortaleza).

**Cuadro 30. Área de gestión subdirección técnica de auditorías gubernamentales**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Plan general de auditorias.	F			X	
2. Plan operativo.	D	X			
3. Realización de auditorias programadas.	F			X	
4. Métodos y procedimientos	F			X	
5. Base de datos.	D	X			
6. Presentación de informes.	F			X	
7. Seguimiento y control.	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.4 Área subdirección técnica de auditorías gubernamentales.** A esta Subdirección le compete dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, estrategias,

programas y proyectos relacionados con el ejercicio de la vigilancia fiscal de manera integral, en el marco de las auditorías gubernamentales, aplicando sistemas de control fiscal, de legalidad, de evaluación del sistema de control interno, físico de procesamiento electrónico de datos, de gestión, de resultados, de valoración de los recursos naturales y del medio ambiente y otros sistemas de control aplicables.

Sin embargo, actualmente carece de un plan operativo que le permita programar sus actividades durante el año (debilidad), no registra datos de todos los procesos en curso o de las auditorías y los resultados de las mismas (Debilidad), le hace falta estrategias de seguimiento y control a las entidades auditadas. (Debilidad).

Cuenta con un plan General de auditorías que se actualiza cada dos meses (fortaleza), cuenta con métodos y procedimientos para el proceso auditor (fortaleza) y presenta informes para ser presentados a la comunidad a través de los medios en cumplimiento de su misión constitucional.

**Cuadro 31. Área subdirección técnica de revisión de cuenta y fenecimientos.**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Plan General de revisión de cuentas.	F			X	
2. Fenecimientos de cuentas.	D	X			
3. Métodos y procedimientos	D	X			
4. Base de datos.	F			X	
5. Presentación de informes.	F			X	
6. Seguimiento y control.	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

### 12.2.5 Área subdirección técnica de revisión de cuentas y fenecimientos.

Esta Subdirección técnica de revisión de cuentas y fenecimientos, tiene como misión dirigir coordinar y ejecutar las políticas, estrategias, programas y proyectos relacionados con el ejercicio de la vigilancia fiscal, en el marco de la Revisión de cuentas y del procesamiento electrónico de datos.

La Contraloría no están fiscalizando a cabalidad el cumplimiento de los planes de desempeño, ni hace el respectivo seguimiento y control, para que los entes territoriales no continúen con déficit fiscal que conducen a empeorar la situación de los mismos y dejando que se presente incumplimiento de las normas de austeridad en el gasto público. La Contraloría es un sujeto pasivo frente a los graves problemas de las finanzas territoriales y a su vez no realizan seguimiento a los recursos de empréstito, por cuanto el fenecimiento de cuentas esta totalmente retrasado. (Debilidad)

Ante el gran atraso en el estudio de descargos y como fruto inmediato del diagnóstico es necesario programar un plan de contingencia que permita por una parte, en un corto plazo impulsar y resolver los procesos de revisión de cuentas que se habían iniciado, para no caer en posibles caducidades o prescripciones y que a la vez garanticen el debido proceso y por otra parte recuperaren la credibilidad, eficacia del órgano de control fiscal. (Debilidad).

Esta subdirección si bien cuenta con un plan general de revisión de cuentas (fortaleza), base de datos y realiza una presentación oportuna de informes (fortalezas) no se traduce en resultados por cuanto los métodos y procedimientos que se viene aplicando no se han estandarizado y el personal no esta capacitado (debilidad).

**Cuadro 32. Área subdirección técnica de responsabilidad fiscal**

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
1. Plan operativo	F			X	
2. Cumplimiento del debido proceso para trámite de procesos de responsabilidad fiscal	F			X	
3. Congestión de procesos	D	X			
4. Cumplimiento de términos	D		X		
5. Base de datos	D	X			
6. Auxiliares de la justicia	D	X			
7. Medidas cautelares	D	X			
8. Seguimiento y control	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.6 Área subdirección técnica de responsabilidad fiscal.** Esta es una dependencia de carácter misional, que complementa los resultados de la gestión del control posterior selectivo desarrollado de manera integral por las subdirecciones Técnica de Revisión de cuentas y fenecimientos y de Auditorías Gubernamentales, determinando los responsables fiscales por detrimento patrimonial causado a los fondos y bienes públicos de las entidades vigiladas.

Sin embargo la falta de resultados reales y concretos del ejercicio del control fiscal en los años anteriores, es lo que se encontró en esta Subdirección, no cumple con los términos procesales (debilidad), no tiene actualizada su base de datos, no dispone de personal idóneo que se desempeñen como auxiliares de la justicia (debilidad), no tiene mecanismos de seguimiento y control (debilidad), si bien cuenta con un plan operativo (fortaleza) los resultados son mínimos frente a expectativa social. Una de sus mayores fortalezas en el ejercicio de su función es cumplir con el debido proceso.

Del análisis de revisión de cuentas que generó procesos de Responsabilidad Fiscal en el periodo de 2002 al 2004, se evidenció un alto número de procesos represados, presentándose, por ejemplo, violación en los términos procesales en un 90% de los procesos que existen en la Subdirección Técnica de Responsabilidad Fiscal. (Debilidad).

**Cuadro 33. Área subdirección técnica de jurisdicción coactiva**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Plan operativo.	F			X	
2. Medidas cautelares.	D	X			
3. Auxiliares de la Justicia.	D	X			
4. Base de datos.	F			X	
5. Congestión de procesos.	D	X			
6. Manejo de cartera.					
7. Efectividad en cobros fiscales.	D	X			
8. Seguimiento y control.	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.7 Área subdirección técnica de jurisdicción coactiva.** La Subdirección Técnica de Jurisdicción Coactiva es una dependencia de carácter misional, que complementa los resultados de la gestión del control posterior y selectivo desarrollado de manera integral por la Subdirección Técnica de Responsabilidad Fiscal, ejecutando los procesos de los responsables fiscalmente por detrimento patrimonial causado a los fondos y bienes públicos del Departamento.

Esta subdirección si bien cuenta con un plan operativo y una actualizada base de datos de deudores morosos (fortalezas), sus resultados son extremadamente bajos en la recuperación de cartera ya que no cuenta con un plan de descongestión de procesos, el apoyo de auxiliares de la justicia y la aplicación de medidas cautelares oportunas para hacer efectivas las sanciones pecuniarias impuestas. (Debilidades).

**Cuadro 34. Área subdirección administrativa y financiera**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Presupuesto.	F				X
2. Manuales de procedimientos.	D		X		
3. Plan Anual de Caja.	F			X	
4. Contabilidad.	D		X		
5. Base de datos.	F				X
6. Ejecución presupuestal.	F				X
7. Rendición de cuentas.	F				X
8. Presentación de informes.	F				X
9. Gestión de transferencias.	F				X
10. Gestión financiera.	F			X	
11. Deuda.	D	X			
12. Análisis financiero.	F			X	
13. Seguimiento y control.	F			X	

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.8 Área subdirección administrativa y financiera.** Esta Subdirección tiene la misión de brindar con eficiencia y economía el soporte administrativo, financiero, contable y logístico que la Contraloría General de Nariño requiere para una acción efectiva del ejercicio del Control Fiscal

Esta subdirección en el desempeño de su función ha demostrado eficiencia en el manejo de las siguientes responsabilidades: (fortalezas)

- Administra, dirige y ejecuta la aplicación de normas y procedimientos que en materia presupuestal, de tesorería, y en general de todo el sistema de la administración interna de la Contraloría General de Nariño.
- Garantiza un racional manejo de los recursos financieros de la entidad canalizando las mejores oportunidades, mediante el conocimiento permanente del mercado de capitales.
- Mantiene un registro permanente y detallado de todos los movimientos, operaciones que afectan el Presupuesto, contabilidad y finanzas de la Contraloría General de Nariño, cumpliendo y observando las normas prescritas por las autoridades competentes, por la Ley del Presupuesto y por las normas generales de contabilidad pública
- Proporciona el apoyo logístico y administrativo requerido por la institución para el cumplimiento de su misión.
- Dirigir y coordinar la formulación del presupuesto, de manera colectiva, con base en los planes de acción que formule cada dependencia.
- Prepara los informes financieros y contables para ser presentados oportunamente ante las instancias y en los términos definidos por las normas vigentes.
- Prepara estudios y análisis financieros periódicos que son presentados al Contralor para su decisión.
- Prepara y procesa la nómina de los funcionarios de la Contraloría General de Nariño.
- Liquidada las contribuciones parafiscales y autoliquidaciones a los diferentes fondos privados y públicos.
- Administra apropiadamente los recursos técnicos, potenciando la capacidad instalada de la institución.
- Vela por una buena planificación y oportuna adquisición, de bienes y servicios que requiere la institución.
- Lleva bases de datos con los registros de todos los procesos que tramita la dependencia.



- Las mayores debilidades de la subdirección la presentan en su contabilidad (balance), debido al arrastre de registros que en la actualidad no obedecen a la realidad y que no se han podido depurar por falta de soportes. La deuda que actualmente tiene la Contraloría, se ha generado por actuaciones administrativas, como insubsistencias que no han tenido el soporte legal requerido, lo que ha generado demandas con condenas cuantiosas en contra de la Entidad, rubros que no estaban presupuestados.
- De la composición estructural del presupuesto de aprobación de la Contraloría General de Nariño del año 2004, se establece que el 93.98% de los ingresos están destinados a cubrir los gastos de funcionamiento y el 6.02% los gastos generales.
- La Contraloría se ve obligada a reducir los costos de la planta, pensando en futuros ajustes presupuestales de carácter legal, disminuyendo los niveles ejecutivos, técnico, administrativo y operativo en la entidad, aumentando el nivel profesional y liberando recursos para comenzar un proceso de tecnificación que permita solucionar de alguna forma los problemas organizacionales que generan la misma reducción de personal y adecuar su funcionamiento a los nuevos conceptos del control fiscal en Colombia.

**Cuadro 35. Área talento humano y recursos físicos**

VARIABLE	F/D	DM	d.m	f.m.	FM
1. Procesos de selección de personal	D	X			
2. Inducción y reinducción	D	X			
3. Programas de capacitación y bienestar	D	y	yX		Y
4. Evaluación del desempeño	D	X			
5. Manuales de procedimientos	D		X		
6. Seguridad social	F				X
7. Plan de capacitación	D	X			
8. Reportes de nomina	F				X
9. Clima laboral	D	X			
10. Inventarios	F			X	

VARIABLE	F/D	DM	d.m	f.m.	FM
11. Plan anual de compras	F			X	
12. Registro de proveedores	D		X		
13. Base de datos	D		X		
14. Manual de funciones	F			X	
15. Administraciones bienes muebles e inmuebles	F			X	
16. Mantenimiento y aseguro	F			X	
17. Seguimiento y control	D		X		

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.9 Área de talento humano y recursos físicos.** El área de Talento Humano y Recursos Físicos es una dependencia con la misión de brindar, con eficiencia y economía, el soporte de personal y logístico que la Contraloría General de Nariño requiere para una acción efectiva del ejercicio del Control Fiscal.

Esta área en el desempeño de su función ha demostrado eficiencia en el manejo de las siguientes responsabilidades: (fortalezas)

- Coordina el manejo de archivo de la Contraloría, de acuerdo a las normas vigentes.
- Expide y autentica las copias de los documentos que reposen en el archivo de la entidad, guardando la reserva legal.
- Administra y maneja los bienes de la Contraloría.
- Lleva los inventarios de los bienes - muebles e inmuebles de propiedad de la Contraloría.
- Atiende los requerimientos de suministros que presenten las diferentes dependencias.
- Elabora, conjuntamente con Asesoría Jurídica, los proyectos de resolución relativos a novedades de personal.

Esta área sin embargo presenta marcada **debilidad** en el cumplimiento de las siguientes responsabilidades:

- Ausencia de los programas de selección, admisión, desempeño, desarrollo y retiro de los empleados de la Contraloría de acuerdo con el régimen de Carrera Administrativa que establece la Ley.
- Incumplimiento del estatuto de personal, manual de funciones y demás disposiciones sobre personal.
- No se actualizado o modificado el manual de funciones de la Contraloría General de Nariño de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- No se ha implementado la carrera administrativa, como las inscripciones, concursos, capacitación y evaluación de desempeño.

**Cuadro 36. Área asesoría de control interno**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Sistema de control interno.	D	X			
2. Plan de trabajo.	D	X			
3. Plan de seguimiento.	D	X			
4. Control administrativo.	D	X			
5. Control financiero.	D	X			
6. Control de personal.	D	X			
7. Control misional.	D	X			
8. Indicadores de gestión.	D	X			

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.10 Área asesoría control interno.** La misión de la asesoría de Control Interno es dirigir los procesos de planeación de todas las actividades que conduzcan al diseño, implantación del sistema de control interno y su eficiencia, eficacia y efectividad.

La asesoría de control interno, es una dependencia que cuenta con un solo funcionario y con un perfil que no corresponde a los requerimientos del cargo, esta

situación se ha presentado desde la misma creación de la dependencia y ha generado las siguientes debilidades:

- No ha implementado el sistema de control interno.
- No coordina las políticas de control interno.
- No recomienda pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del sistema de control interno.
- No estudia ni revisa, ni evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad ni recomienda los correctivos necesarios.
- No revisa el estado de ejecución de los objetivos, programas, políticas, planes, metas y funciones que corresponden a cada dependencia.

**Cuadro 37. Área asesoría jurídica**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. Absolución de Consultas	F			X	
2. Conceptos Jurídicos.	F			X	
3. Actos administrativos.	F			X	
4. Contratación.	F			X	
5. Cumplimiento de términos.	F			X	

Fuente: Contraloría General de Nariño

**12.2.11 Área asesoría jurídica.** Esta asesoría tiene la misión de garantizar la armonía en la interpretación de las diferentes normas y conceptos que se emiten en el área jurídica.

- Revisa los actos administrativos que el Contralor General de Nariño deba firmar y conceptuar sobre su legalidad, constitucionalidad o inconveniencia.
- Asesora al Despacho del Contralor en la elaboración de proyectos de Ordenanzas que deba someter a consideración de la Honorable Asamblea Departamental y de los actos administrativos que deba expedir.

- Absuelve consultas en forma general, sobre interpretación de las leyes y decretos formuladas por las diferentes entidades controladas y también en forma particular para las dependencias internas.
- Asiste y revisa el trámite, conceptos, fallos de los asuntos jurídicos que le corresponda resolver a la Contraloría General de Nariño.
- Elabora y tramita los proyectos de contratos en que intervenga la Contraloría General de Nariño.
- Sustancia los recursos que deba resolver el Contralor General dentro de los diferentes procesos que adelanta el organismo.
- Notifica y comunica los actos administrativos que en sentido particular expida el Contralor General.
- Proyecta la respuesta a los derechos de petición que le sean formulados en forma directa al Contralor General de Nariño.

### 13. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.

**Cuadro 38. Matriz de evaluación de factores internos - E.F.I.**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF.	P. PON.
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Liderazgo gerencial	0.05	4	0.2
2. Presupuesto.	0.07	4	0.28
3. Rendición de cuentas.	0.07	4	0.28
4. Base de datos.	0.07	4	0.28
5. Presentación de informes	0.07	4	0.28
6. Seguridad social.	0.1	4	0.4
7. El debido proceso	0.07	4	0.28
8. Gestión financiera.	0.05	4	0.2
<b>DEBILIDADES</b>	PESO	CALIF.	P. PON.
1. Misión y visión.	0.08		0.08
2. Comunicación interna.	0.018		0.018
3. Plan estratégico.	0.08		0.08
4. Estructura organizacional.	0.05		0.05
5. Cumplimiento de términos.	0.08		0.08
6. Selección de personal.	0.02	2	0.04
7. Control interno.	0.07	2	0.14
8. Manual de procedimientos.	0.052	2	0.104
<b>TOTALES</b>	1.000		2.792

Fuente: presente trabajo de investigación

### **13.1 ANÁLISIS MATRIZ EFI**

El promedio ponderado de esta matriz es de 2.792, valor lejano a una fortaleza mayor, sin embargo se acerca a una fortaleza menor, dada fundamentalmente por el liderazgo de la gerencia, la existencia de una base de datos que contiene el registro de actividades y procesos en cada una de las áreas, el presupuesto como una fortaleza mayor porque asegura el funcionamiento de la entidad; la oportuna rendición de cuentas, la seguridad social para todos los servidores públicos, el cumplimiento del debido proceso en el trámite de los distintos procesos, todas estas fortalezas constituyen una base sólida para implementar un plan estratégico que corrija sus debilidades.

Sus debilidades son la causa actual del incumplimiento de su misión constitucional. La carencia de un plan estratégico, el incumplimiento de términos, la inexistencia de un sistema de control interno son la causa de él no reporte de resultados objetivos y le han generado la falta de credibilidad ante la comunidad.

### **13.2 DIAGNOSTICO FINANCIERO**

Los recursos que maneja la Contraloría General de Nariño, tienen dos fuentes de origen: transferencias que en cumplimiento de la Ley 67 de 2000, le transfiere el Departamento de Nariño y las cuotas de auditaje (entidades auditadas).

Sus recursos le permiten a la Contraloría satisfacer sus mínimos requerimientos, pero no es posible adquirir todas las herramientas de tipo tecnológico, necesarias para un óptimo funcionamiento; para lograrlo, se necesita gestionar ante el Departamento la financiación de proyectos que requiere la contraloría, pero la aprobación de estos recursos, está sujeta a la voluntad política de la Gobernación de Nariño.

Del presupuesto asignado a la Contraloría para su funcionamiento en el año 2.004 por valor de \$ 2.035.25.556, el 84% corresponde a servicios personales (Gastos de nómina, prestaciones sociales, ropa de labor, etc.), el 5.7%, corresponde a Servicios Generales; estos gastos satisfacen necesidades de adquisición de bienes y servicios como muebles y enseres, materiales y suministros, elementos de aseo etc. Administración del edificio, mantenimiento y reparaciones, impresos y publicaciones etc.

Es importante destacar que en el presupuesto general 2004 se asigna recursos por valor de \$10.000.000.00. M/cte. al rubro de capacitación y bienestar del empleado, equivalente tan solo al 0.004%, porcentaje mínimo si se tiene en cuenta que el talento humano es uno de los valores mas importantes de la entidad.

## 14. MATRIZ DOFA

**Cuadro 39. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	P. PON.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Descentralización.	0.01	3	0.03
Política social de actual gobierno.	0.2	4	0.8
Nueva ley de reforma de las contralorías	0.015	4	0.06
Medios de comunicación	0.01	3	0.03
Competitividad	0.01	3	0.03
Normatividad existente.	0.18	3	0.54
Inversión pública.	0.09	4	0.36
Tecnología existente.	0.18	3	0.54
Participación ciudadana	0.075	4	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
Analfabetismo.	0.011	1	0.011
Existencia de grupos extremos.	0.02	2	0.04
Desempleo.	0.02	2	0.04
El nivel de ingresos.	0.012	2	0.024
La corrupción.	0.097	1	0.097
El manejo ambiental.	0.01	2	0.02
Red vial.	0.05	2	0.1
La calidad de vida.	0.01	2	0.02
<b>TOTAL</b>	1.000		3.312

Fuente. Trabajo de investigación C.G.N.



## 14.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

El peso ponderado de la Entidad es de 3.32 que refleja un positivo comportamiento frente al macro ambiente. (Como se analizó en el capítulo de factores externos).

**Cuadro 40. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>P. PON.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Liderazgo gerencial	0.05	4	0.2
2. Presupuesto.	0.07	4	0.28
3. Rendición de cuentas.	0.07	4	0.28
4. Base de datos.	0.07	4	0.28
5. Presentación de informes	0.07	4	0.28
6. Seguridad social.	0.1	4	0.4
7. El debido proceso	0.07	4	0.28
8. Gestión financiera.	0.05	4	0.2
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>P. PON.</b>
1. Misión y visión.	0.08	1	0.08
2. Comunicación interna.	0.018	1	0.018
3. Plan estratégico.	0.08	1	0.08
4. Estructura organizacional.	0.05	1	0.05
5. Cumplimiento de términos.	0.08	1	0.08
6. Selección de personal.	0.02	2	0.04
7. Control interno.	0.07	2	0.14
8. Manual de procedimientos.	0.052	2	0.104
<b>TOTALES</b>	1.000		2.792

Fuente. Trabajo de investigación C.G.N

## 14.2 ANÁLISIS MATRIZ EFI

\* **Evaluación de factores internos.** El promedio ponderado de esta matriz es de 2.792, valor lejano a una fortaleza mayor, sin embargo se acerca a una fortaleza menor, dada fundamentalmente por el liderazgo de la gerencia. (Como se analizó en el capítulo de factores externos).

**Cuadro 41. Listado Dofa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Liderazgo gerencial	1. Misión y visión.
2. Presupuesto.	2. Comunicación interna.
3. Rendición de cuentas.	3. Plan estratégico.
4. Base de datos.	4. Estructura organizacional.
5. Presentación de informes	5. Cumplimiento de términos.
6. Seguridad social.	6. Selección de personal.
7. El debido proceso	7. Control interno.
8. Gestión financiera.	8. Manual de procedimientos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Descentralización.	1. Analfabetismo.
2. Política social de actual gobierno.	2. Existencia de grupos extremos.
3. Nueva ley reforma de las contralorías	3. Desempleo.
4. Medios de comunicación	4. El nivel de ingresos.
5. Competitividad	5. La corrupción.
6. Normatividad existente.	6. El manejo ambiental.
7. Inversión pública.	7. Red vial.
8. Tecnología existente.	8. La calidad de vida.
9. Participación ciudadana	

Fuente. Trabajo de investigación C.G.N.

**Cuadro 42. Matriz Dofa**

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el liderazgo gerencial para rescatar la credibilidad y lograr una mayor y efectiva participación ciudadana.</li> <li>2. Implementar un efectivo sistema de control interno, haciendo uso de la tecnología.</li> <li>3. Aprovechar la gestión financiera para el logro de convenios interinstitucionales que le permitan a la Contraloría adquirir nueva tecnología para alcanzar competitividad.</li> <li>4. Utilizar objetivamente la base de datos existente en la entidad, para presentar informes confiables a la comunidad a través de los medio de comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer uso de los procedimientos para la rendición de cuentas con el fin de implementar programas de capacitación a cuentadantes, con el fin de disminuir el alto grado de corrupción sobre el manejo de los recursos públicos y mejorar la calidad de vida.</li> <li>2. Aprovechar el liderazgo gerencial para implementar mecanismos interinstitucionales de control que conduzcan a la efectiva lucha contra el analfabetismo, desempleo, el manejo ambiental y la corrupción.</li> <li>3. Hacer uso del cumplimiento del debido proceso para evitar la injerencia arbitraria de grupos extremos en las decisiones de la contraloría.</li> </ol>

Fuente: Presente trabajo de investigación

ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la nueva ley de reforma de las contralorías para formular un plan estratégico que redefina la misión, visión y estructure organizacionalmente la entidad.</li> <li>2. El cumplimiento del debido proceso con la aplicación de la normatividad existente, garantiza el control efectivo de la política de social del actual gobierno en cuanto a la inversión pública y el proceso de descentralización.</li> <li>3. Implementar un efectivo sistema de control interno, utilizando tecnología moderna, con el fin de lograr un real control sobre la inversión pública de las entidades auditadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular e implementar un plan estratégico, con una misión y visión claras que contribuya al cumplimiento del mandato constitucional y legal del control fiscal, para contrarrestar los problemas sociales de la corrupción, el analfabetismo, el desempleo y mejore la calidad de vida de los habitantes de Nariño</li> <li>2. Adoptar procedimientos efectivos para realizar el control sobre los recursos públicos destinados a la conservación del medio ambiente.</li> </ol>

Fuente. Trabajo de investigación C.G.N.

## 15. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 15.1 VISIÓN

Ejercer liderazgo institucional en la aplicación del control fiscal con talento humano capacitado moral y profesionalmente, con tecnología y organización moderna y optimizar su función para generar confianza en la comunidad y en los entes fiscalizados y para dar solución a las inmensas necesidades de nuestro Departamento.

### 15.2 MISIÓN ACTUAL

Ser el Organismo de control más moderno y capacitado actuando bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de costos ambientales, para así ejercer el control fiscal, garantizando la conservación y el buen uso del patrimonio público contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

#### 15.2.1 Matriz de formulación y evaluación de la misión

- **Cliente.** Los servidores públicos que deben rendir cuentas a la entidad denominados cuentadantes: Gobernador, alcaldes, tesoreros, personeros, rectores de instituciones educativas, Gerentes y pagadores de instituciones centralizadas y descentralizadas del orden departamental y municipal.

- **Productos vs. servicios.** En la Contraloría se maneja los siguientes productos: Revisión de cuentas, auditorias, procesos administrativos sancionatorios, fallos de responsabilidad fiscal, cobro coactivo, capacitación y como productos nuevos tenemos: audiencias públicas, control social y control de gestión.

- **Mercados.** La entidad dirige sus productos a:

- Departamento de Nariño.
- 63 municipios del departamento de Nariño (excepto el Municipio de Pasto).
- Instituciones educativas.
- Instituto de Salud.
- Obras públicas.
- Servicios públicos.

- Personerías municipales.
- Concejos municipales.
- Veedurías ciudadanas.
- Comunidad

- **Filosofía.** La Contraloría General de Nariño basa su funcionamiento en la: Eficiencia, Economía, Eficacia, Equidad, Valoración costos ambientales, con el fin de realizar un efectivo control fiscal.

- **Auto concepto.** "Trabajamos y actuamos para Usted".

- **Imagen pública.** La Contraloría General de Nariño, trabaja para lograr los resultados sobre el control fiscal esperados por la comunidad y así lograr su credibilidad.

- **Tecnología.** La tecnología utilizada es blanda y manejada por talento humano capacitado para ello. Actualmente se esta implementado el AUDITE 2.2.

- **Efectividad reconciliatoria.** Si bien el clima laboral no es el mejor se aspira a mejorarlo con políticas de incentivos laborales.

- **Responsabilidad social.** Los resultados que alcance la Contraloría General de Nariño son de impacto directo a la comunidad.

- **Preocupación por supervivencia.** Su supervivencia esta supeditada a la constitución y la ley.

- **Calidad inspiradora.** La buena imagen institucional

**15.2.2 Redacción de la misión.** Somos un Órgano de Control especializado del poder público, de carácter técnico, autónomo e independiente. Con exclusiva vocación democrática; trabajamos para asegurar los intereses generales de la comunidad, representados en la garantía del buen manejo de los bienes y recursos públicos; para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y para promover la prosperidad general, con la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública, divulgando los resultados a la sociedad y las autoridades.

**Cuadro 43. Matriz de objetivos estratégicos - Institucionales**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Implementar y posicionar el sistema de control interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expedir manuales básicos de procedimiento en cada una de las dependencias del área misional, administrativa y de apoyo, que permita la unidad de criterios, de metodologías, normas, procedimientos, presentación de informes, con el fin de elevar la calidad en las investigaciones relacionadas con el manejo de los recursos públicos.</li> <li>▪ Como parte de aplicación del control interno, establecer formalmente un sistema de evaluación y control de gestión, según las características de la CGN, y en la óptica del cumplimiento de los fines del estado y de los principios señalados por la Constitución y la Ley 87 de 993.</li> <li>▪ Fomentar en todas las dependencias de la CGN la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo y cumplimiento de las funciones misionales e institucionales.</li> <li>▪ Velar porque en toda la organización y a nivel directivo se implementen y cumplan los planes operativos, los objetivos generales y específicos, políticas, estrategias y metas; así como, el ejercicio preciso de la autoridad y los niveles de responsabilidad y organización adecuados, tanto en lo misional, lo administrativo y en el manejo de personal.</li> </ul>
<p>2. Fortalecer la cultura de la planeación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inducir en los funcionarios el ejercicio permanente de la planeación como herramienta fundamental y punto de partida para el desarrollo de las actividades, proyectos y procesos participativos en cada una de las dependencias y cumplimiento de las metas, objetivos y logros planeados.</li> </ul>
<p>3. Reformar la estructura organizacional de la C.G.N.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los estudios técnicos para adelantar el proceso de reestructuración de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.</li> <li>▪ Reorganización y distribución de funcionarios según el perfil, profesión y según las necesidades que demanden las dependencias del área misional y administrativa.</li> </ul>

Continuación Cuadro 43

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
4.- Modernizar tecnológicamente la Entidad, para el fortalecimiento institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear bases de datos y aplicaciones sistematizadas que permitan dinamizar y trabajar oportunamente en los diferentes procesos misionales, administrativos y de apoyo.</li> <li>▪ Actualizar la página weeb de la CGN como instrumento y medio informativo entre el ente fiscalizador y los usuarios acerca de los acontecimientos, normas, planes y procesos de la CGN.</li> <li>▪ Estandarizar la información con el uso de software y hardware y adecuarlos para generar procesos de comunicación entre las dependencias, con los sistemas de información de los entes objeto de control.</li> <li>▪ Reorganizar un archivo sistemático y avanzar hacia el código de barras.</li> </ul>
5.- Mejorar las acciones logísticas y operacionales de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular los Planes Anuales de Compras de la CGN</li> <li>▪ Adquirir los recursos y materiales de calidad, en la cantidad apropiada, cuando se requieran, al menor costo posible.</li> <li>▪ Brindar adecuadamente el servicio técnico de mantenimiento a los computadores, impresoras, redes, base de datos y equipos disponibles en las dependencias de la CGN.</li> <li>▪ Establecer e implantar los procedimientos para el buen funcionamiento de la división de</li> <li>▪ Actualizar inventarios de bienes de la entidad</li> </ul>
6.- Desarrollo del talento humano y mejoramiento del ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación presencial y virtual a los funcionarios en el conocimiento técnico del control</li> <li>▪ Desarrollo de actividades de sensibilización, sentido de pertenencia y empoderamiento</li> <li>▪ Establecer políticas periódicas de rotación del personal según los perfiles profesionales y necesidades de las dependencias.</li> <li>▪ Desarrollar un sistema de estímulos e incentivos a los funcionarios.</li> <li>▪ Creación del Fondo de Empleados de la CGN.</li> </ul>

Fuente: presente trabajo de investigación

Continuación Cuadro 43

**Misionales**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p>1. Posicionar a la Contraloría como un organismo técnico, moderno y con credibilidad frente a las entidades sujetas de control fiscal y frente a la comunidad del departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtener la certificación ISO de los procesos misionales, aplicando un nuevo modelo de control fiscal técnico y ágil encaminado hacia la cultura de la calidad.</li> <li>▪ Dar a conocer a la comunidad y a los entes sujetos de control los resultados del control de gestión, a través de <u>informes, pronunciamientos institucionales, audiencias públicas, otros mecanismos.</u></li> <li>▪ Ejercer un control fiscal transparente e independiente como garantía del cumplimiento de la misión encomendada y para la confianza y tranquilidad de la ciudadanía.</li> <li>▪ Implementar un sistema continuo de intercambio actualizado de normas, experiencias, capacitaciones y socialización de conocimientos para el pleno desarrollo de las funciones institucionales.</li> <li>▪ Adaptar y/o acoger las normas impartidas por la Contraloría General de la República, por la Auditoría General de la República, por la Contaduría General de la nación y demás instituciones que intervienen en el control y la vigilancia fiscal.</li> </ul>
<p>2. Ejercer el control fiscal aplicando el método de auditoría gubernamental con enfoque integral a las entidades que manejen recursos públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptar el Audite 2.2 de la CGR como método y procedimiento básico para el desarrollo del proceso auditor, con el fin de ejercer un adecuado control fiscal.</li> <li>▪ Elaborar el Plan General de Auditorías, APRA armonizar, articular el desarrollo de la vigilancia de la gestión fiscal y determinar la modalidad de auditorías que se debe aplicar en las entidades.</li> <li>▪ Fusionar el proceso de revisión de cuentas y fenecimientos con el proceso auditor en una sola dirección o proceso que integre la recepción, revisión y fenecimiento de cuentas.</li> <li>▪ Focalizar por sectores sociales y presupuestales el proceso auditor dada la importancia y relevancia de la distribución de los recursos a que se refiere la Ley 75 de 200.</li> <li>▪ Capacitar e ilustrar jurídica y técnicamente al grupo de auditores para que su labor sea lo más sucinta posible, que permitan evidenciar con suficiente acervo probatorio los presuntos hallazgos de responsabilidad fiscal, administrativos u otras debilidades e irregularidades de las entidades auditadas.</li> <li>▪ Fortalecer el proceso auditor, profundizando en los informes de auditoría a través de las opiniones al estado de los balances y el control a la gestión de resultados, el control de advertencia y enfatizando en los planes de mejoramiento.</li> <li>▪ <u>Definición y aplicación de una metodología de auditoría Ambiental para el control, evaluación</u> de la gestión ambiental y de valoración económica del medio ambiente, utilizando un sistema de información que reporte oportunamente el estado de los recursos naturales y ecológicos.</li> </ul>



Continuación Cuadro 43

**Participación ciudadana**

<p>1. Fomentar la participación ciudadana para el ejercicio del control social en la vigilancia a la gestión pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar activamente en la red Departamental de Promoción al Control Social a la Gestión Pública.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propender por el acercamiento interinstitucional y coordinar acciones con otros organismos de control (Ministerio Público, Fiscalía, Personerías).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar la participación y actuación de la comunidad, promoviendo: eventos, audiencias públicas, auditorias articuladas con organizaciones sociales, capacitaciones y formación que permita a la comunidad, a los comités de veedores y control social expresarse, deliberar y ejercer democráticamente la vigilancia de la gestión pública.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A través de la página Web interactuar con la sociedad civil y ofrecer servicios que permitan la recepción de consultas, sugerencias y solicitudes ciudadanas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar respuesta oportuna y traslado a los organismos competentes, las diferentes solicitudes, quejas, derechos de petición y sugerencias de origen ciudadano.</li> </ul>

Fuente: presente trabajo de investigación

## 15.3 ESTRATEGIA

### □ Estrategia BCG

- Penetrar en el mercado, (cuentadantes) a través de la segmentación del mercado, orientando las acciones a hacia los servidores públicos de entidades del orden departamental y municipal, con nuestros productos estrella (la Revisión de cuentas, Auditorías, Procesos de responsabilidad fiscal y Procesos administrativos sancionatorios).
- Mantenerse en el mercado mediante la adopción de políticas persuasivas a través de la negociación de la forma de pago con los deudores morosos. (cobro persuasivo y coactivo).
- Con el mejoramiento de procesos, lograr que un 90% de los cuentadantes rindan en forma oportuna las cuentas, dando así la Entidad una gran cobertura geográfica de su responsabilidad fiscal.
- Incrementar la participación de los cuentadantes y comunidad en general a través de la capacitación y audiencias públicas, resultado de una campaña masiva de publicidad sobre la importancia del control fiscal para el beneficio de las comunidades y de los servidores públicos.
- Es importante adoptar mecanismos para el ejercicio de control social y control de gestión con amplia participación ciudadana a través de encuentros comunitarios, terminadas las vigencias fiscales de los entes sujetos de control fiscal.

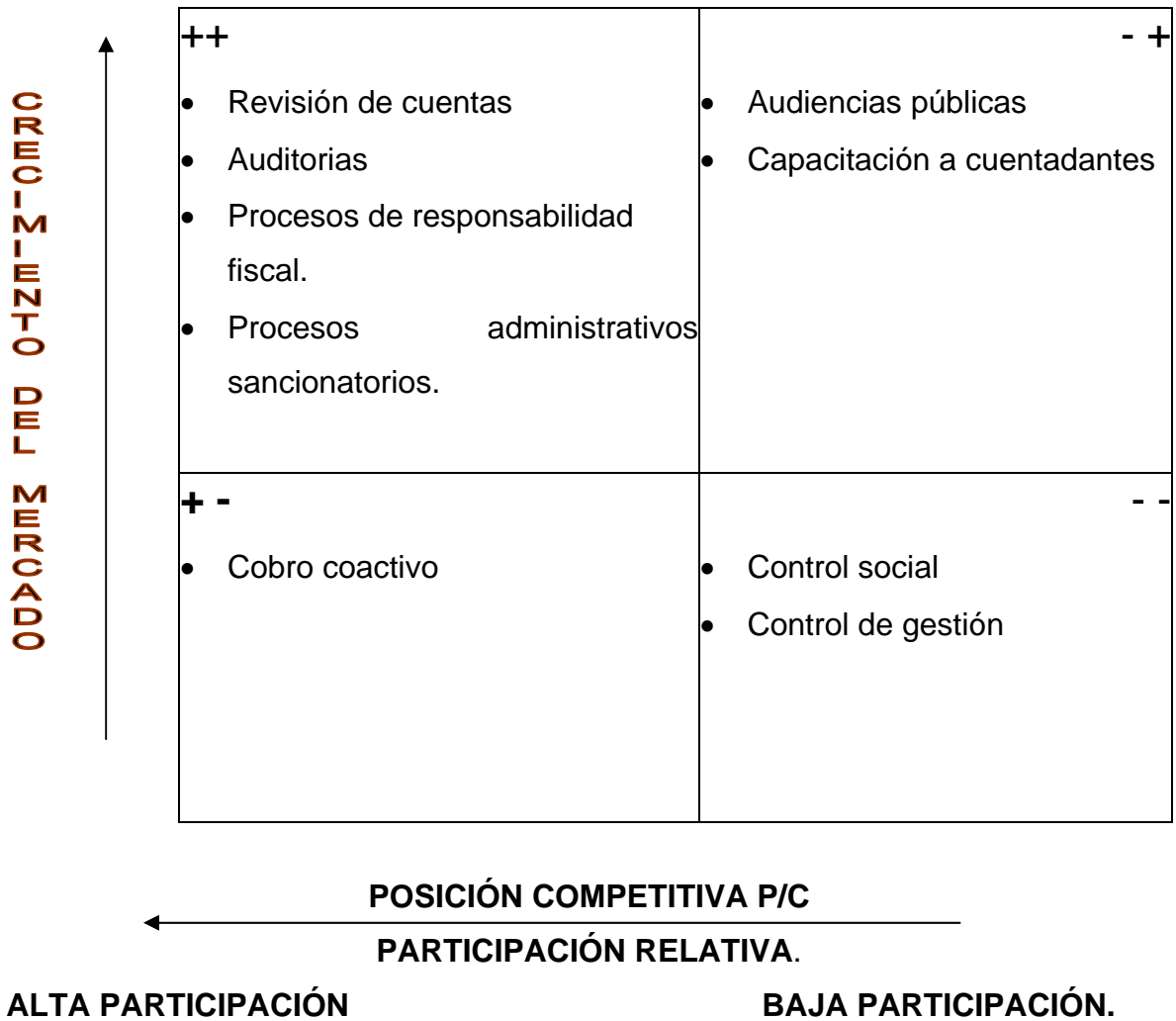
**Cuadro 44. Matriz ANSOFF línea de productos actuales nuevos**

<p style="margin: 0;">M E R C A D O S</p> <p style="margin: 0; color: green;">A C T U A L E S</p> <p style="margin: 0; color: green;">N U E V O S</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar el trámite de los procesos Revisión de cuentas, Auditorias, Procesos de responsabilidad fiscal, Procesos administrativos sancionatorios; con la utilización de nueva tecnología y con capacitación permanente a funcionarios.</li> <li>▪ <b>PENETRACIÓN</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la participación ciudadana con el apoyo de la red de veedurías de todos los municipios del departamento, para que los ciudadanos formulen sus quejas y denuncias y así fortalecer el proceso auditor.</li> <li>▪ <b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoptar nuevos mecanismos de recaudo a través de acciones efectivas como las medidas cautelares, en todos los municipios que son objeto de control fiscal</li> <li>▪ <b>DESARROLLO DE MERCADOS.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incursionar en las instituciones educativas y las Empresas sociales del Estado (ESE), de todo el departamento, para ejercer el control de gestión a través del control social y el control.</li> <li>▪ <b>DIVERSIFICACIÓN</b></li> </ul>

Fuente: Contraloría General de Nariño

**Cuadro 45. Matriz BCG**

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS POSICIONAMIENTO**



Fuente: presente trabajo de investigación

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

**Cuadro 46. Plan de acción área misional**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. Existe represamiento de procesos sin resolver en las diferentes subdirecciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de competencia, dificultad, para notificar, personal no idóneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caducidad y de prescripción de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes de contingencia.</li> </ul>
2. Falta de comunicación y coordinación entre las áreas misionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planes de acción no concertados, no funciona el comité técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualidad de funciones y deficientes resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el trabajo en equipo; Realizar planeación concertada y operatividad del comité técnico...</li> </ul>
3. Incumplimiento de términos procesales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivo volumen de procesos, personal sin motivación, falta implementar el proceso de evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violación del debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar indicadores de gestión, estímulos laborales e implementar la evaluación de desempeño.</li> </ul>
4. No hay un plan de capacitación, para funcionarios de las áreas misionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desactualización en los métodos y procedimientos para el ejercicio del control fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos y suscribir convenios interinstitucionales.</li> </ul>

Continuación Cuadro 46

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
5.- No hay armonización de los sistemas de control fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de control interno y de planeación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se garantiza la eficiencia, eficacia y calidad de la Auditoría gubernamental con enfoque integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular las subdirecciones misionales con el fin de establecer un proceso metodológico integral de control fiscal.</li> </ul>
6.- No se dispone de mecanismos que descongestionen los procesos de responsabilidad fiscal y Jurisdicción coactiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de empoderamiento y compromiso de servidores públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se garantiza el cumplimiento de los términos y procedimientos legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de trabajo programado que conlleve a la organización, desarrollo de actividades, alcance de resultados y evaluación frente al cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
7.- Debilidad en el funcionamiento de la oficina de participación ciudadana y capacitación y de recursos naturales y medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una oficina nueva y no tiene personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar metodologías de participación ciudadana y auditoría ambiental que conlleven a reglamentar quejas, solicitudes de investigación y derechos de petición, así como evaluar la gestión ambiental.</li> </ul>
8.- Ausencia del Sistema de Control Interno de la C.G.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasadas administraciones no le dieron la importancia requerida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de autocontrol en las distintas áreas y poca efectividad en los resultados del ejercicio del control fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar jornadas de capacitación buscando desarrollar el potencial y habilidades necesarias para que los servidores públicos se comprometan y contribuyan con el logro de los objetivos de la entidad y fortalezcan el autocontrol.</li> </ul>

Fuente: presente trabajo de investigación

## 15.4 OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE CORTO PLAZO

### 15.4.1 Área misional

\* **Objetivo uno.** Implementar en un 00% el sistema de control fiscal de la Auditoría gubernamental con enfoque integral.

#### Actividades

- Suscribir convenios interinstitucionales (Contraloría General de la República).
- Capacitar permanentemente al personal de auditorías y revisión de cuentas en la actualización de normas, resoluciones procesos y sistemas.
- Establecer la metodología para la elaboración de mapas de riesgos sectoriales
- Clasificar los entes fiscalizados en sujetos y puntos de control.
- Articular las subdirecciones de auditorías gubernamentales y rendición de cuentas y fenecimientos.

\* **Objetivo dos.** Descongestionar en un 80% los procesos de responsabilidad fiscal y Jurisdicción coactiva, dentro de los términos y procedimientos legales

#### Actividades

- Fortalecer los convenios interinstitucionales con Establecimientos de Educación superior. (auxiliares de justicia y abogados de oficio).
- Implementar un sistema continuo de información (jurídica, contable, de planeación, control interno, etc.) y directrices de la C.G.R y demás entes gubernamentales a través de Intranet.
- Concertar e implementar un plan integral de capacitación que conlleve a mejorar su desempeño.
- Establecer un plan de trabajo programado:

\* **Objetivo tres.** Aumentar la participación ciudadana en al menos un 60% a través de la oficina de participación ciudadana y capacitación y de recursos naturales y medio ambiente.

### **Actividades**

- Adoptar y adaptar las metodologías de participación ciudadana y auditoría ambiental.
- Fortalecer el aprendizaje de procedimientos.

\* **Objetivo cuatro.** Fortalecer el al menos un 70% el Sistema de Control Interno de la C.G.N que garantice que la gestión fiscal de la entidad se verifique con la observancia plena de los principios valorativos del control fiscal.

### **Actividades**

- Impulsar jornadas de capacitación buscando desarrollar el potencial y habilidades necesarias.
- Establecer convenios interinstitucionales de cooperación con organismos Nacionales y extranjeros.
- Formular e implantar el código de ética pública.

\* **Objetivo cinco.** Diseñar e implementar en un 00% un direccionamiento estratégico que permita orientar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos

### **Actividades**

- Propiciar por la elaboración de planes y programas acordes con la función constitucional.
- Impulsar la expedición de manuales básico de procedimientos en cada una de las dependencias de la C.G.N.

\* **Objetivo seis.** Implementar al menos un 50% el sistema de control y evaluación de la gestión acorde con las actividades misionales de la C.G.N

### **Actividades**

- Diseñar métodos de control a través de formatos periódicos para cada dependencia
- Identificar los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, determinando sus causas y efectos.



- Plantear actividades de mejoramiento frente a los riesgos detectados
  - Evaluación de la gestión desarrollada por cada área (administrativa y misional)
- \* **Objetivo siete.** Sistematizar la entidad en un 00% y lograr el fortalecimiento institucional de la entidad

### **Actividades**

- Implementar base de datos en cada área.
  - Estandarizar la información con el uso de Software y hardware.
  - Implementar una pagina Web.
  - Implementar un Software y hardware.
  - Organizar los sitios de trabajo dotándolos de divisiones modulares y muebles.
  - Crear la infraestructura física de la oficina de sistemas.
  - Establecer procesos que conlleven a mejorar las acciones logísticas y operacionales de la entidad, (planes anuales de compra, inventarios, mantenimiento y servicio técnico)
- \* **Objetivo ocho.** Solucionar en un 80% la comunicación interna que conlleve a fortalecer el sistema de control fiscal.

### **Actividades**

- Elaborar un plan de comunicación que permita lograr que los mensajes dirigidos al público interno.
- Mantener la coordinación entre las distintas áreas y niveles misionales y de toda la entidad.
- Promover la motivación, la cooperación y la satisfacción del trabajo en cada uno de los funcionarios de la entidad.
- Establecer los canales de información adecuados para la transmisión de mensajes.

## 16. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES DEL ÁREA MISIONAL - AÑO 2005- 2006

**Cuadro 47. Cronograma de actividades y responsables del Área Misional - Año 2005- 2006**

ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>OBJETIVO UNO</b>													D.T. y S. T.
Suscribir convenios interinstitucionales (Contraloría General de la República).		X	X	X	X	X							D.T. y S. T.
Capacitar permanentemente al personal de auditorias y revisión de cuentas en la actualización de normas, resoluciones procesos y sistemas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D.T. y S. T.
Establecer la metodología para la elaboración de mapas de riesgos sectoriales	X	X	X	X	X								D.T. y S. T.
Clasificar los entes fiscalizados en sujetos y puntos de control.	X	X	X	X									D.T. y S. T.
Articular las subdirecciones de auditorias gubernamentales y rendición de cuentas y fenecimientos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D.T. y S. T.
<b>OBJETIVO DOS</b>													
Suscribir convenios interinstitucionales con Establecimientos de Educación superior (auxiliar de justicia y abogado de oficio).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Contralor
Implementar un sistema continuo de información (jurídica, contable, de planeación, control interno, etc.) y directrices de la C.G.R y demás entes gubernamentales a través de Intranet.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D.T. y S. T.
Concertar e implementar un plan integral de capacitación.	X	X	X										D.T. y S. T.
Establecer un plan de trabajo programado.	X	X	X										D.T. y S. T.
<b>OBJETIVO TRES</b>													
Adoptar y adaptar las metodologías de participación ciudadana y auditoria ambiental.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D. T.
Fortalecer el aprendizaje de procedimientos para la valoración de costos ambientales adaptados a las condiciones del Departamento.	X	X	X	X	X	X	X						Asesor de Capacitación.

Continuación Cuadro 47

ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>OBJETIVO CUATRO</b>													D.T. y S. T.
Impulsar jornadas de capacitación.		X	X	X	X	X							D.T. y S. T.
Establecer convenios interinstitucionales de cooperación con organismos Nacionales y extranjeros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	D.T. y S. T.
Formular y adaptar el código de ética pública.	X	X	X	X	X								D.T. y S. T.
<b>OBJETIVO CINCO</b>													
Propiciar por la elaboración de planes y programas acordes con la función constitucional.	X	X	X	X	X	X							Contralor
Impulsar la expedición de manuales básicos de procedimientos en cada una de las dependencias de la C.G.N.	X	X	X	X	X	X							D.T. y S. T.
<b>OBJETIVO SEIS</b>													
Diseñar e implementar métodos de control a través de formatos periódicos para cada dependencia.	X	X	X	X	X	X							C. I.
Identificar los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, determinando sus causas y efectos.	X	X	X										C. I.
Plantear actividades de mejoramiento frente a los riesgos detectados.	X	X	X	X									C. I.
Evaluación de la gestión desarrollada por cada área (administrativa y misional).						X	X				X	X	C. I.

Continuación Cuadro 47

ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>OBJETIVO SIETE</b>													Sistemas
Implementar base de datos en cada área.	X	X	X	X									Sistemas
Estandarizar la información con el uso de Software y hardware,	X	X	X	X	X	X							Sistemas
Implementar una pagina Web.	X	X	X										Sistemas
Implementar un Software y hardware, que permitan desarrollar la gestión documental de archivos de la C.G.N	X	X	X	X	X	X							Sistemas
Organizar los sitios de trabajo dotándolos de divisiones modulares y muebles.							X	X	X	X	X	X	T.H y R. F.
Crear la infraestructura física de la oficina de sistemas.	X	X	X	X	X	X							T.H y R. F.
Establecer procesos.	X	X	X	X	X	X							C. I.
<b>OBJETIVO OCHO</b>													
Elaborar un plan de comunicación.	X	X	X										C. I.
Mantener la coordinación entre las distintas áreas y niveles misionales y de toda la entidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C. I.
Promover la motivación, la cooperación y la satisfacción del trabajo en cada uno de los funcionarios de la entidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	T.H y R. F.
Establecer los canales de información adecuados para la transmisión de mensajes.	X	X	X	X	X	X							C. I.

Fuente: presente trabajo de investigación

## **16.1 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA MISIONAL**

### **Objetivo uno**

- Efectividad de los convenios = convenios suscritos vs convenios ejecutados.
- Cumplimiento en capacitación = cursos realizados vs. cursos programados.
- Cubrimiento de la capacitación = número de servidores públicos de la Contraloría vs. numero de servidores públicos capacitados.

### **Objetivo dos**

- Efectividad de la asignación de estudiantes a través de convenios = numero de estudiantes practicantes vs. número de procesos evacuados. (En las áreas de responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva)
- Efectividad en la asignación de apoderados de oficio = número de apoderados de oficio asignados vs. numero de procesos evacuados.
- Efectividad de la implementación del Internet e intranet para resolver consultas de tipo jurídico = numero de consultas efectuadas vs numero de consultas resueltas.
- Efectividad de los planes de contingencia = numero de procesos atrasados vs numero de procesos tramitados.

### **Objetivo tres**

- Efectividad de las audiencias publicas y eventos programados para la participación ciudadana = numero de quejas y denuncias recibidas vs. número asistentes a eventos programados.

### **Objetivo cuatro**

- Efectividad de la implementación del sistema de control interno = numero de falencias detectadas vs. numero de funcionarios capacitados sobre el tema.
- Ética publica = casos de corrupción detectados al interior de la entidad vs. capacitación sobre ética publica.

### **Objetivo cinco**

- Efectividad de planes de acción y operativos = numero de actividades programadas vs. logro de objetivos propuestos.

### **Objetivo seis**

- Efectividad de formatos = numero de formatos diseñados vs. numero de procesos que se manejan.
- Efectividad del control sobre riesgos = numero de problemas detectados vs. numero de actividades programadas.
- Efectividad de la base de datos = numero de actividades realizadas vs. numero de actividades estandarizadas.

### **Objetivo siete**

- La readecuación de infraestructura donde laboran los funcionarios se evalúa de manera visual.
- Efectividad sobre el manejo de la información interna = numero e servidores públicos bien informados vs. numero de servidores que distorsionan la información.

## 16.2 RECURSOS Y PRESUPUESTO

**Cuadro 48. Recursos y presupuesto**

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
<b>OBJETIVO UNO</b>			
Suscribir convenios interinstitucionales (Contraloría General de la República).	Humanos		
Capacitar permanentemente al personal de auditorías y revisión de cuentas en la actualización de normas, resoluciones procesos y sistemas.	Humanos y financieros	\$0.000.000	
Establecer la metodología para la elaboración de mapas de riesgos sectoriales	Humanos		
Clasificar los entes fiscalizados en sujetos y puntos de control.	Humanos		
Articular las subdirecciones de auditorías gubernamentales y rendición de cuentas y fenecimientos.	Humanos		\$0.000.000
<b>OBJETIVO DOS</b>			
Suscribir convenios interinstitucionales con Establecimientos de Educación superior (auxiliar de justicia y abogado de oficio).	Humanos		
Implementar un sistema continuo de información (jurídica, contable, de planeación, control interno, etc.) y directrices de la C.G.R y demás entes gubernamentales a través de Intranet.	Humanos y técnicos		
Concertar e implementar un plan integral de capacitación.	Humanos		
Establecer un plan de trabajo programado.	Humanos		
<b>OBJETIVO TRES</b>			
Adoptar y adaptar las metodologías de participación ciudadana y auditoría ambiental.	Humanos		
Fortalecer el aprendizaje de procedimientos para la valoración de costos ambientales adaptados a las condiciones del Departamento.	Humanos		

Continuación Cuadro 48

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
<b>OBJETIVO CUATRO</b>			
Impulsar jornadas de capacitación.	Humanos y financieros	\$2.000.000	
Establecer convenios interinstitucionales de cooperación con organismos Nacionales y extranjeros.	Humanos		
Formular y adaptar el código de ética pública.	Humanos		\$2.000.000
<b>OBJETIVO CINCO</b>			
Propiciar por la elaboración de planes y programas acordes con la función constitucional.	Humanos		
Impulsar la expedición de manuales básico de procedimientos en cada una de las dependencias de la C.G.N.	Humanos y técnicos		
<b>OBJETIVO SEIS</b>			
Diseñar e implementar métodos de control a través de formatos periódicos para cada dependencia.	Humanos		
Identificar los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, determinando sus causas y efectos.	Humanos		
Plantear actividades de mejoramiento frente a los riesgos detectados.	Humanos		
Evaluación de la gestión desarrollada por cada área (administrativa y misional).	Humanos		



Continuación Cuadro 48

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
<b>OBJETIVO SIETE</b>			
Implementar base de datos en cada área.	Técnicos y financieros	\$10.000.000	
Estandarizar la información con el uso de Software y hardware,	Técnicos		
Implementar una pagina Web.	Técnicos y financieros	\$8.000.000	
Implementar un Software y hardware, que permitan desarrollar la gestión documental de archivos de la C.G.N	Técnicos y financieros	\$50.000.000	
Organizar los sitios de trabajo dotándolos de divisiones modulares y muebles.	Financieros	\$30.000.000	
Crear la infraestructura física de la oficina de sistemas.	Financieros	\$5.000.000	
Establecer procesos.	Técnicos		\$103.000.000
<b>OBJETIVO OCHO</b>			
Elaborar un plan de comunicación.	Humanos		
Mantener la coordinación entre las distintas unidades y niveles misionales y de toda la entidad.	Humanos		
Promover la motivación, la cooperación y la satisfacción del trabajo en cada uno de los funcionarios de la entidad	Humanos		
Establecer los canales de información adecuados para la transmisión de mensajes.	Humanos		
<b>TOTALES</b>			\$115.000.000

Fuente: presente trabajo de investigación

### 16.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Es urgente adoptar una política institucional de reordenamiento interno de la Contraloría que recupere el empoderamiento y compromiso de los servidores públicos que laboran en ella para que generen los resultados que la comunidad espera de ella y así recupere la credibilidad y la confianza.

La Contraloría debe adoptar una política clara de gestión externa y de apoyo interinstitucional para contribuir a minimizar el problema de la corrupción que aqueja a nuestro país.

La Contraloría General de Nariño debe trabajar unida con todas las Contralorías del orden territorial para lograr la voluntad política del gobierno y presentar un proyecto que modifique la Ley 67 en cuanto a la generación de recursos que puede lograr por recaudo para ser aprovechados para el mejoramiento institucional que reporte un mejoramiento del ejercicio del control fiscal.

### 16.4 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Para poder ejercer a cabalidad el control fiscal, la CGN se guiará conforme a los principios previamente establecidos en la Ley, a saber: la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales.

\* **Eficiencia.** Es decir, determinar o establecer si los costos en que incurren las entidades auditadas públicas o privadas encargadas de la producción de bienes y la prestación de los servicios, son los más adecuados para lograr sus resultados y objetivos.

\* **Economía.** Buscando establecer a nivel micro y macro, si la asignación de los recursos financieros que realizan las entidades auditadas entre sus diferentes objetivos, es la más adecuada para cumplir sus finalidades sociales.

\* **Eficacia.** O sea, verificar si los resultados de la gestión pública guardan relación con los objetivos y metas de las entidades, y si se logran de manera oportuna, relacionando la cantidad y la calidad.

\* **Equidad.** Este principio permite identificar los receptores de la acción económica del Estado, y analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales, y entre entidades territoriales.

\* **Valoración de costos ambientales.** Es decir, cuantificar el impacto que causan los distintos agentes económicos por el uso y deterioro de los recursos naturales y el medio ambiente, además, evaluar la gestión de protección, conservación, uso y explotación de los mismos.

## 16.5 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales “son la traducción de la ideología central” y el “patrimonio moral” de la Contraloría General de Nariño. Como tal, constituyen un conjunto de normas, guías y directrices que determinan las responsabilidades, orientan el trabajo profesional, integran a las personas, clarifican las relaciones y regulan la conducta de los funcionarios.

\* **Imparcialidad.** Se refiere a la obligatoriedad de todos los funcionarios de ser, a parecer, imparciales y objetivos en el desempeño de sus labores; exactos en los pronunciamientos; mantener la neutralidad política, evitar cualquier conflicto de intereses que pretendan influir sobre la independencia e integridad de los funcionarios.

\* **Autonomía e independencia.** O sea, desempeñar la función fiscalizadora con autonomía, ser independientes e imparciales de hecho y parecerlo, con respecto a las entidades fiscalizadoras y otros grupos de interés externo. Así como también, ser objetivos al tratar las cuestiones y los temas sometidos a revisión e investigación.

\* **Transparencia (o responsabilidad).** Todas las actuaciones de los funcionarios deben en forma efectiva y responsable, promover la transparencia, la publicidad y la divulgación de las operaciones de las entidades fiscalizadas para el conocimiento de la ciudadanía o de cualquier actor político o gubernamental interesado, y APRA contribuir al mejoramiento del desempeño de la entidad bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y contabilidad.

\* **Excelencia.** La búsqueda de este valor institucional requiere de los funcionarios un alto compromiso, competencia, diligencia, calidad para cumplir con sus responsabilidades al máximo nivel, de acuerdo con sus habilidades, siempre teniendo en cuenta el interés público por encima de cualquier otro.

\* **Trabajo en equipo.** El trabajo multidisciplinario en equipo es uno de los principios elementos a valorar, porque contribuye al desarrollo institucional, profesional, personal y garantiza objetividad, imparcialidad y calidad en los resultados del trabajo.

\* **Participación ciudadana.** Promover el control fiscal con participación ciudadana, creando escenarios, fortaleciendo los existentes, es otro de los valores que la CGN promueve porque contribuye a la moralización de la administración pública, a conservar los estándares éticos y a disminuir los índices de corrupción pública, a través de la denuncia, las quejas, las audiencias públicas.

\* **Control Interno y autocontrol.** Para mejorar las funciones inherentes a la CGN, es fundamental promocionar la cultura del control interno y el autocontrol como herramienta gerencial para el ejercicio de la vigilancia y el control fiscal.

## 16.6 MISIÓN POR DEPENDENCIA

La Contraloría General de Nariño para el cumplimiento de su función misional cuenta con las siguientes dependencias:

\* **Despacho del contralor.** Tiene la misión de garantizar el direccionamiento de la CGN, mediante estrategias de Gerencia modernas y participativas que articulen procesos de planificación, dirección, coordinación, integridad y control en las funciones misionales para el ejercicio efectivo del control fiscal.

\* **Contraloría auxiliar.** Este despacho tiene como misión asistir al Contralor en el direccionamiento del CGN, proporcionándole los apoyos auxiliares y administrativos que demande, contribuyendo de esta forma a facilitar el ejercicio de sus funciones mediante estrategias de Gerencia moderna y participativa que articule procesos de planificación, dirección, integración, coordinación y control en las funciones de apoyo para el efectivo funcionamiento de la entidad.

\* **Dirección técnica.** Su misión es la de asistir al Contrato en direccionamiento de la entidad, proporcionándole el apoyo técnico que demande, contribuyendo de esta forma a facilitar el ejercicio de sus funciones mediante estrategias de Gerencia moderna y participativa que articule procesos de planificación, dirección, integración, coordinación y control en el área misional de la Contraloría, para el efectivo funcionamiento de la entidad.

\* **Subdirección administrativa y financiera.** Su misión es brindar con eficiencia y economía el soporte administrativo, financiero, contable y logístico que el CGN requiere para una acción efectiva del ejercicio del Control.

\* **Subdirección técnica de auditorias gubernamentales.** Esta subdirección tiene como misión dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, estrategias, programas y proyectos relacionados con el ejercicio de la vigilancia fiscal de manera integral, en el marco de las Auditorias Gubernamentales; aplicando sistemas de control fiscal, de legalidad, de evaluación del sistema de control interno, físico, de procesamiento electrónico de datos, de gestión, de resultados, de valoración de recursos naturales y del medio ambiente y otros sistemas de control aplicables.

\* **Subdirección técnica de revisión de cuentas y fenecimiento.** Esta dependencia complementa los resultados de la gestión del control y selectivo desarrollado de manera integral por la Subdirección Técnica de revisión de cuentas y fenecimientos de Auditorias Gubernamentales, determinando los

responsables fiscales por detrimento patrimonial causado a los fondos y bienes públicos de las entidades vigiladas.

\* **Subdirección técnica de responsabilidad fiscal.** Dependencia de carácter misional, que complementa los resultados de la gestión del control posterior y selectivo desarrollados de manera integral por la Subdirección de revisión de Cuentas y Fenecimiento y de Auditorias Gubernamentales, determinando los responsables fiscales por detrimento patrimonial causado a los fondos y bienes públicos de las entidades vigiladas.

\* **Subdirección técnica de jurisdicción coactiva.** Es una dependencia también de carácter misional, que complementa los resultados de la gestión del control posterior y selectivo desarrollado de manera integral por la subdirección técnica de Responsabilidad Fiscal, ejecutando los proceso de los responsables fiscales por detrimento patrimonial causado a los fondos y bienes públicos del Departamento.



## **18. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

### **18.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL**

Para la ejecución del plan estratégico propuesto el seguimiento y control, se hará a través de la oficina de control interno la alta gerencia e integrantes de comité técnico asesor con actividades como la evaluación bimestral aplicando los indicadores de gestión formulados en el presente plan.

Igualmente será de obligatorio cumplimiento incluir dentro de los planes operativos y de acción los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico, bajo el entendido que el control definido como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos se constituyen en el medio mas importante para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los grupos de interés o clientes que debe atender.

El control se ejercerá bajo los principios de responsabilidad, transparencia, moralidad, igualdad, eficiencia, eficacia, economía, celeridad, publicidad y preservación del medio ambiente.

## 19. CONCLUSIONES

- La Contraloría General de Nariño se desarrolla en un entorno optimista, su peso ponderado del 3.32, refleja un positivo comportamiento frente al macro ambiente. Cuenta con excelentes oportunidades que le permiten alcanzar su objetivo misional y legal, sin embargo debe adoptar mecanismos que contrarresten las amenazas que inciden en forma más directa sobre su función como la corrupción.
- La Contraloría General de Nariño, de no corregir sus falencias, es posible que las Auditorías externas puedan convertirse en su más alta competencia por la necesidad que puedan tener de ellas las entidades auditadas por la generación de resultados ágiles y objetivos.
- La Contraloría General de Nariño, también aspira a que la comunidad ejerza el verdadero control social que le otorga la Constitución, como derecho de todos los ciudadanos y contribuir de esta manera al cumplimiento de la función fiscalizadora y a minimizar el problema de la corrupción.



## 20. RECOMENDACIONES

- Para que la CGN sea una entidad pública óptima, eficiente y eficaz, se hace necesario dar un nuevo direccionamiento a la entidad, acompañado de un dinámico cambio, y un fortalecimiento de su estructura organizacional para hacerla más competitiva frente a su misión, visión, metas y logros institucionales.
- Con fundamento en lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes políticas facilitadoras de los procesos productivos y gerenciales de la Contraloría General de Nariño, así:
  - Que la Contraloría General de la República sea la rectora del control fiscal que dicte directrices (metodologías y procedimientos) que armonicen los sistemas de control tanto nacional como territorial.
  - Reglamentar la carrera administrativa y la evaluación de los funcionarios en forma integral y con base en los resultados alcanzados.
  - Aplicar los procesos de auditoria gubernamental con enfoque integral (AUDITE 2.2 de la CGR) por ser un modelo de procedimiento más recomendable para vigilancia y control del manejo y uso de los recursos del estado.
  - Adoptar métodos y formas claras de rendición de cuentas para los responsables del manejo de fondos y bienes del Estado y unificar la rendición de cuentas, conforme a las prescripciones dadas por la CGR.
  - Focalizar el control fiscal y el ejercicio auditor en las entidades sujetas de control que manejan altos recursos públicos especialmente el sector central, las entidades descentralizadas municipales y departamentales y los municipios.
  - Rediseño de la estructura orgánica de la entidad, a través de la integración del proceso de revisión de cuentas con el proceso Auditor, partiendo de la base que el revisar y fenecer una cuenta es una función constitucional inherente a la contraloría.
  - Aplicar el control de gestión y resultados y emitir opiniones sobre la razonabilidad o no de los estados financieros y contables.
  - Reglamentar el sistema de control preventivo o de advertencia como una forma de actuación oportuna del control fiscal.

- Revisar y modificar el proceso de estudio de descargos, con el objetivo de agilizar los procesos y obtener resultados certeros de la gestión de los cuentadantes.
- Establecer un procedimiento de control, seguimiento y monitoreo de cada una de las auditorias desarrolladas. De igual manera un sistema de archivo que permita tener un historial permanente de cada una de las entidades fiscalizadas.
- Que los procesos de responsabilidad fiscal y administrativo sancionatorio se realicen con eficiencia y eficacia sobre un control real. Para lo cual, es necesario solicitar información (pruebas) reales, para ser utilizada en los procesos auditor y sancionatorio que conduzca a establecer hallazgos y/o responsables de hechos reales.
- Que los hallazgos establecidos contengan el suficiente acervo probatorio que conduzcan a evidenciar las irregularidades. Para lo cual, es indispensable que el grupo que labora en auditorias adelante la indagación preliminar, se la evalúe en un comité en un comité técnico y se determine la presunta irregularidad administrativa, fiscal, disciplinaria o penal.
- Que los informes presentados por los auditores sea lo más sucinto posible que permita evidenciar los presuntos hallazgos y debilidades de las entidades auditadas.
- Suscribir convenios con las universidades y/o centros de educación superior con el fin de incorporar pasantes a la CGN: abogados, contadores, economistas, etc.
- Sistematización de todos los procesos y procedimientos de las áreas misional y administrativa para hacer más ágil y técnico la vigilancia del control fiscal.
- Organizar la base de datos de la CGN y disposición de la misma para su uso y realización de análisis y estudios regionales fundamentados en la información derivada del control.
- En materia de control fiscal, tanto en lo nacional como en local, queda mucho por hacer y mucho por mejorar. Esta premisa aplica fundamentalmente a los órganos de control territorial, quienes tienen gran responsabilidad y su actitud y acciona, exige un gran esfuerzo colectivo para ajustar las actividades institucionales y los mecanismos de planificación frente a los cambios de la vida política, económica y social del país y el departamento de Nariño.
- Fortalecer el control fiscal en el Departamento de Nariño, con el fin de que la Contraloría General de Nariño –CGN- gane la plena confianza, la idoneidad, la eficacia y credibilidad institucional, es uno de los grandes propósitos, para lo cual,

la entidad con todos sus funcionarios debe buscar ser “ejemplo en el manejo de las cuentas, elevar la calidad de las auditorías, proferir fallos de responsabilidad fiscal en forma más expedita, responder más eficientemente a la ciudadanía y dar cuenta de las acciones de mejoramiento al organismo de control político y a la Auditoría General de la República”.

- En respuesta a estas nuevas exigencias, la CGN, debe enmarcar sus funciones bajo la metodología de la planeación participativa, lo que significa que los análisis, diagnósticos, formulaciones, ejecuciones, control de los planes y la auto evaluación permanente de la gestión pública, tiene que ser objeto de la deliberación propositiva, objetiva y real de todos sus integrantes.

- La Contraloría debe también corregir sus debilidades de orden participativo, organizativo, técnico, procedimental y falta de capacitación, aspectos sobre los cuales, se enfatiza en el presente plan estratégico. 2005 – 2007.

- Fomento de la cultura de la planeación, la auto evaluación y el autocontrol
- Posicionamiento institucional de CGN.
- Modernización tecnológica
- Elevar la calidad de las auditorías
- Unidad de criterios metodológicos
- Reforma de la estructura orgánica
- Fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control fiscal
- Implementar programas de capacitación internos y externos

- Las diferentes dependencias deben adelantar el ajuste de Planes Indicativos y Operativos, por dependencia, donde se plasme los objetivos, estrategias, tiempos, indicadores y responsables de los proyectos de mejoramiento institucional.

- Finalmente es importante destacar que la planeación participativa, es un proceso de aprendizaje continuo, que exige la evaluación del trabajo pormenorizado, observando el cumplimiento de las metas y resultados, probando la capacidad de gestión pro también corrigiendo y ajustando las debilidades, las incoherencias y vacíos en la ejecución del plan estratégico. Significa además, compromiso de los funcionarios con la CGN el cambio de actitud frente al trabajo y un desempeño más eficaz, eficiente que contribuya al funcionamiento colectivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. Ordenanza 024 de julio 8 de 935, Gaceta Departamental.

BETANCOURT G., Benjamín. Guías de trabajo para planes estratégicos.

------. Competitividad y Estrategias, 2004.

CASSALS Y ASSOCIATES INC 2004. CONTROL INTERNO, marco conceptual.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 99, Legis.

CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO. Documentos de Trabajo, 2000 a 2004.

DARQUES, Gonzalo, Planeación estratégica municipal. IULA /CELCADEL 1999.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Practica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1990.

PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, AÑO 2004. Nariño Visión 2003,

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO, 2003- 2007.

## LISTADO DE EXPERTOS

El presente trabajo fue realizado con la participación y colaboración de los siguientes expertos:

- Dr. Benjamin Betancourth, Profesor postgrado Alta Gerencia
- Expertos funcionarios de la Contraloría General de Nariño, Doctores:

Omar Villareal  
Fredy Erazo  
Laureano Rosero

- Demás personas de la Entidad y otras externas que participaron en los talleres de diagnóstico y formulación del plan