

338.206

I597m3

Ej.1

**SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION
DE LA GESTION INSTITUCIONAL**

NUESTRA PORTADA:

Sobre el fondo dorado, color institucional del área de Planeación y Control del Ingeominas, simbolizamos el desarrollo de la entidad, tanto desde el punto de vista del individuo como de la Institución, alrededor del ciclo de Control y Evaluación de la Gestión; donde sus cuatro elementos (Planeación, Ejecución, Control y Evaluación), se presentan en un contexto cuyas fronteras son difusas por representar la interface de dichas actividades, siempre presentes con mayor o menor intensidad en el proceder del día a día de la Institución.

Reg 95

338.206
I5976si



SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL PARA EL INGEOMINAS

*Yajaira
O. Plascencia
M.E.*

Santafé de Bogotá, D.C., 1995

Dirección

Dr. Adolfo Alarcón Guzmán

Dra. Laura Olga Montoya de Jolly

Redacción

Contador Jeremias Turmeque Silva

Ing. María Cristina Garzón Gonzalez

Admdor. Emp. Germán Sastoque Maldonado

Abogado Alvaro Jiménez Macias

Contador Miguel Riobo Doncell

Contador Alejandro Ariza

Economista Jeremias Muñoz Ibarra

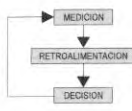
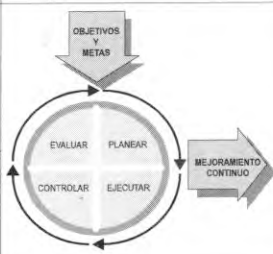
Diseño, Artes finales e Impresión

On Time Ltda.

CONTENIDO

PRESENTACION	7
I ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE CONTROL	9
1 Definición	
2 Misión	
3 Negocio	
4 Políticas	
5 Objetivos	
6 Estrategias	
II CAMPOS DE ACCION DEL SISTEMA Y ASPECTOS A CONTROLAR Y EVALUAR	17
III RESPONSABILIDADES DE CONTROL Y EVALUACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
IV ESTRATEGIA DE OPERACION DEL SISTEMA DE CONTROL	35
V MECANISMOS DE CONTROL EN APLICACION	49

SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL

ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE CONTROL	Definición, Características y Principios Misión Negocio Clientes Políticas Objetivos Estrategias	Planeación Estratégica
CAMPOS DE ACCION DEL SISTEMA Y ASPECTOS A CONTROLAR Y EVALUAR	Planes, Programas y Proyectos Métodos de trabajo Información Atención al cliente Recursos Normas y Actos administrativos	Qué controlar en general (Objetos del Control)
RESPONSABILIDADES DE CONTROL Y EVALUACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Dirección General • Comité de Dirección • Unidad Coordinadora de Control Interno	
	Estructura Matricial	Estructura de Programas y Proyectos Comites de Programa • Comité de Coordinación de Sistema de Control Interno Consejos Coordinadores de Programa • Programa de Control, Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional
	Estructura Funcional	- Secretario General - Subdirectores y Jefes de Oficina - Coordinadores de Programa - Directores de Unidades Operativas Regionales - Jefes Operativos (Nacionales y Regionales) - Jefes Admon. de Recursos (Regional) - Jefes de Grupos DEMAS FUNCIONARIOS
Relación entre los campos de Acción del Sistema y la Estructura Organizacional		
ESTRATEGIA DE OPERACION	Elementos Básicos	
	Método de Control	Objeto Responsables Herramientas Periodicidad Mecanismos de Comunicación Resultados y Productos
	Recursos	Humanos Tecnológicos Físicos Financieros
Proceso de Control		

PRESENTACION

El Ingeominas como la mayoría de las instituciones del sector público, contaba hasta 1991 con algunos mecanismos de fiscalización y auditaje especialmente en los aspectos financiero y contable, los cuales eran ejercidos por la Contraloría General de la República.

La función de Control Fiscal establecida por la Ley 20 de 1975, se centraba en el ejercicio de controles previo, perceptivo y posterior; esto se asociaba con una inconveniente coadministración que entorpecía el normal funcionamiento de la administración y reflejaba una situación caracterizada por las siguientes limitaciones o debilidades:

- . Carencia de un sistema de control y evaluación de los objetivos y resultados de los planes y programas Institucionales.*
- . Falta de mecanismos e instrumentos para evaluar y hacer seguimiento al manejo de los recursos humanos, físicos y financieros.*
- . Una estructura organizacional compleja que no favorecía la simplificación de trámites.*

Con la Constitución Política de 1991, artículos 209 y 269, se crean las condiciones para el establecimiento de sistemas de autocontrol por parte de las entidades del Estado.

A partir de 1991 el Ingeominas inicia un proceso de reestructuración y modernización, adoptando un nuevo modelo de administración, el cual incorpora a la investigación científica y tecnológica, la planeación estratégica, la visión gerencial, el liderazgo, la gestión participativa, el control y la rendición de cuentas.

Mediante Decreto 459 del 10 de marzo de 1993, que oficializó el modelo de administración, se reglamentó la misión de las diferentes unidades y dependencias, se estableció una estructura matricial y se definieron las correspondientes finalidades y funciones,

asignándole a la Oficina de Planeación y Control la responsabilidad de asesorar y coordinar el Sistema de Control, Evaluación y Seguimiento de Proyectos y Actividades así como la utilización de recursos, con el fin de contribuir a la optimización de la gestión.

Dentro de este proceso, el Ingeominas organizó e institucionalizó el Programa de Evaluación y Seguimiento de la Gestión, adscrito al Comité de Planeación, con el fin de establecer mecanismos y herramientas de control y evaluación a las funciones técnicas y administrativas del Instituto. Se diseñaron y aplicaron formatos para evaluar el desempeño individual de los profesionales y para hacer seguimiento a la programación y ejecución de los proyectos desarrollados por cada una de las áreas técnicas y de apoyo.

Posteriormente la Ley 87 de noviembre de 1993, estableció normas para el ejercicio del control interno de las entidades y organismos del Estado, fortaleciendo y complementando el marco para la acción que el Instituto venía desarrollando.

De conformidad con el marco institucional y legal antes descrito, el INGEOMINAS ha establecido su Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, el cual debe ajustarse en desarrollo de una estrategia de mejoramiento continuo y, de acuerdo con los resultados obtenidos, debe garantizar una permanente evaluación de los programas, proyectos y actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el presente documento se presentan los principales aspectos del sistema, a saber: los elementos del plan estratégico, los aspectos a controlar y evaluar, la estructura organizacional, los métodos para el trabajo de control, los recursos requeridos así como los productos esperados del control y el marco general de las acciones a tomar.

ADOLFO ALARCON GUZMAN

Director General

I. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE CONTROL

1. DEFINICION DEL SISTEMA

El Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y actividades de seguimiento, verificación y evaluación, adoptados y aplicados por los funcionarios del Ingeominas, con el fin de procurar que todas las acciones y operaciones se orienten al cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales, en concordancia con las normas constitucionales y legales.

Las características del sistema son:

- **Integral:** Comprende todos los aspectos de la administración y todas las etapas del desarrollo de los planes, programas y proyectos
- **Permanente:** Se refiere a la continuidad y permanencia en la captación y generación de información para la toma de decisiones. Esta característica se conjuga con lo dinámico, lo sistemático, lo actualizado y lo controlado.
- **Flexible:** Implica que el sistema debe ser mejorado permanentemente de acuerdo con los cambios y requerimientos institucionales.

- **Funcional:** El sistema debe ser ágil, práctico, simple, oportuno, claro y eficiente.
- **Participativo:** Que permite la participación en el ejercicio del control, de todos los estamentos de la Institución.

De conformidad con las Leyes 42 y 87 de 1993 el ejercicio del control debe consultar los siguientes **PRINCIPIOS**:

1. **Igualdad.** Implica que el sistema de control al interior de la entidad debe velar porque las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales.
2. **Moralidad.** Indica que todas las operaciones deben ser realizadas no sólo acatando las normas constitucionales y legales, sino los principios éticos y morales que rigen nuestra sociedad.
3. **Eficacia:** Grado con el que una acción alcanza los resultados esperados. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de la entidad en los procesos y actividades que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.
4. **Eficiencia.** Es el logro de los objetivos al menor costo posible o, en otras palabras, con la máxima productividad y el mejor uso de los recursos disponibles.
5. **Economía.** Obliga a velar porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, los bienes y servicios se obtengan al menor costo.
6. **Celeridad.** Establece que uno de los aspectos principales, sujeto de control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la entidad a las necesidades de la comunidad que caen dentro de su ámbito de competencia.
7. **Imparcialidad.** Apunta a obtener la mayor transparencia posible en las actuaciones de la entidad, de tal manera que nadie pueda sentirse tendenciosamente afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación.

8. **Publicidad.** Se refiere al conocimiento público de todos los actos de la Administración.
9. **Valoración de costos ambientales.** Supone que, para aquellas operaciones que puedan tener un impacto ambiental negativo, la minimización de éste debe ser un elemento importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias.
- 10 **Equidad.** Busca identificar los receptores de la acción económica y analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales dentro de un período determinado.

2. MISION

Garantizar que todos los proyectos, actividades y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales, dentro de las políticas, objetivos y metas trazadas para la Institución, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas y metodológicas de Seguimiento, Control y Evaluación.

3. NEGOCIO

1. El Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional suministrará información oportuna y veraz sobre los siguientes aspectos:
 - a. Avance y cumplimiento de objetivos y metas físicas y financieras de los programas, proyectos y actividades institucionales.
 - b. Administración y divulgación del conocimiento e información técnico-científica.
 - c. Desempeño y ocupación del recurso humano.
 - d. Eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos físicos y financieros.
 - e. Legalidad de los actos administrativos.

- f. Utilización de métodos de trabajo adecuados en las áreas técnicas, científicas y administrativas.
2. Aportará metodologías, herramientas, soportes técnicos, legales y administrativos para la operación del sistema.
3. Ofrecerá asesoría y capacitación para la correcta aplicación del sistema.

Estos servicios están dirigidos a dos grupos de clientes: internos y externos.

Los internos a la Institución son:

- La Junta Directiva, el Director General, el Secretario General, los Jefes de Área y de Unidades Operativas Regionales, los Coordinadores de Programa, los Jefes Operativos y Administrativos de Recursos, los Jefes de Proyecto y de Grupo, quienes toman decisiones de acuerdo con sus funciones dentro de la estructura matricial.
- Todos los funcionarios de la Institución sobre los cuales actúa el sistema y quienes hacen parte del mismo.

Los externos son:

- La Comunidad
- La Contraloría General de la República
- La Procuraduría General de la Nación
- La Fiscalía General de la Nación
- Las Veedurías Públicas
- La Presidencia de la República por medio de la Consejería para la Administración Pública.
- Los Ministerios de:
 - Minas y Energía
 - Hacienda y Crédito Público

- Gobierno (Dirección Nacional para la Atención y Prevención de Desastres)
- Medio Ambiente
- El Departamento Nacional de Planeación

4. POLITICAS

El Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional está orientado hacia el desarrollo de las siguientes políticas:

- a. El control debe ser un elemento intrínseco del proceso de planeación y gestión Institucional.
- b. El **autocontrol** debe hacer parte de la cultura institucional y contribuir a elevar la responsabilidad y el compromiso de cada funcionario.
- c. La función del control y evaluación debe ser responsabilidad fundamental de las áreas y de los niveles gerenciales de la estructura matricial de la Institución. Cada jefe a su nivel será responsable del control y evaluación de los procesos de su competencia.
- d. Los recursos Institucionales humanos, físicos, financieros y tecnológicos deben ser utilizados eficientemente. En consecuencia, el ejercicio del control y de la evaluación de la gestión, debe conducir a incrementar la productividad de la inversión pública.
- e. La aplicación del sistema de control y evaluación debe conducir a la simplificación y racionalización de trámites y procesos técnicos y administrativos de la Institución.
- f. El Sistema de Control y Evaluación debe conducir a mejorar la gestión gerencial, mediante la producción de información oportuna, confiable, precisa y útil que lleve a la toma de decisiones de carácter preventivo, ejecutivo y correctivo.

5. OBJETIVOS

- a. Cambiar el concepto tradicional del control, sinónimo de revisión rutinaria y de trabas administrativas, por uno moderno en el cual el control en si mismo es uno de los cuatro componentes básicos de la gestión exitosa: diagnosticar, planear, ejecutar y controlar.
- b. Desarrollar en la cultura institucional el hábito de la rendición de cuentas como reflejo de un ejercicio voluntario de autocontrol.
- c. Lograr el cumplimiento de las políticas nacionales e institucionales, relacionadas con los campos de acción de la entidad.
- d. Asegurar que los programas, proyectos y actividades se formulen a partir de las necesidades y prioridades de la comunidad y de los clientes.
- e. Identificar, cuantificar y corregir las desviaciones que se presenten durante la ejecución de los proyectos y actividades.
- f. Evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de la Entidad, para optimizar su funcionamiento.
- g. Proteger los recursos de la organización de los posibles riesgos que los afecten, mediante una adecuada administración.
- h. Asegurar la confiabilidad, oportunidad y divulgación de la información.
- i. Garantizar la legalidad y legitimidad de los actos administrativos.

6. ESTRATEGIAS

- a. Bajo los principios de la gerencia estratégica, asignar a la Oficina de Planeación y Control, las funciones relacionadas con la asesoría, orientación, implementación y evaluación de las actividades de control al interior del Instituto.
- b. Estructurar un sistema que responsabilice a cada área y dependencia ejecutora y a cada funcionario de la tarea permanente de su propio control y evaluación.

- c. Incorporar al lenguaje institucional el manejo de datos estadísticos y de indicadores como herramientas básicas de control.
- d. Establecer un proceso de Mejoramiento Continuo mediante la adopción de innovaciones técnico-científicas y administrativas, que permitan mejorar los productos y servicios que ofrece el INGEOMINAS.
- e. Orientar prioritariamente las actividades de control hacia los procesos y métodos de trabajo para garantizar la calidad de los productos y servicios.
- f. Definir claramente los métodos de seguimiento, los indicadores de la gestión y el flujograma del sistema, como base para la consolidación de los mecanismos de seguimiento, control y evaluación.
- g. Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento a todo nivel sobre los componentes y el modo de operación del sistema.



Es posible actuar sin una buena planeación, pero la única forma de garantizar que se hacen las cosas bien es teniendo metas y puntos de control bien definidos.

II. CAMPOS DE ACCION DEL SISTEMA Y ASPECTOS A CONTROLAR Y EVALUAR

La acción del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional cubre entre otros, los siguientes campos: los planes, programas y proyectos; el método de trabajo; la información; la atención al cliente; los recursos; las normas y actos administrativos y el sistema mismo. De cada uno de estos campos de acción, el sistema debe controlar y evaluar los siguientes aspectos:

1. DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS:

- a. Metodologías de formulación y de ejecución
- b. Plena identificación de los clientes
- c. Conformidad con la misión, las políticas y objetivos institucionales.
- d. La gestión de los recursos.
- e. Cumplimiento de objetivos y metas físicas y financieras.

2. DEL METODO DE TRABAJO

- a. Naturaleza y estructura de los métodos.
- b. Multidisciplinariedad y trabajo en equipo
- c. Nivel tecnológico

- d. Documentación y procesos de información
- e. Homologación y estandarización de métodos.
- f. Costos y tiempo
- g. Inducción y entrenamiento
- h. Análisis de alternativas metodológicas

3. DE LA INFORMACION (Técnico-científica, financiera-contable, legal, y estadística)

- a. Calidad, confiabilidad y oportunidad.
- b. Productividad.
- c. Administración, seguridad y formas de presentación.
- d. Divulgación.
- e. Propiedad intelectual.
- f. Costo y valoración.

4. DE LA ATENCION AL CLIENTE:

- a. Servicio de atención y orientación a los clientes.
- b. Inventarios y especificaciones de productos y servicios.
- c. Calidad y oportunidad en la prestación de los servicios.
- d. Grado de satisfacción de los clientes

5. DE LOS RECURSOS:

5.1. Recursos Humanos:

5.1.1. Aspectos personales:

- a. Desempeño laboral: Cumplimiento de tareas, funciones y horarios.
- b. Grado de creatividad, participación y motivación.
- c. Acatamiento de normas y principios Institucionales
- d. Capacitación y desarrollo del perfil profesional

5.1.2. Aspectos institucionales:

- a. Estructura del recurso humano.
- b. Perfiles y funciones de los cargos.
- c. Calidad del proceso de selección y vinculación (Inducción).
- d. Planes de bienestar y seguridad laboral.
- e. Clima laboral

5.2 Recursos Físicos

5.2.1. Adquisición

- a. Estructura y pertinencia del Plan de Compras.
- b. Legalidad y racionalidad del proceso de adquisición de bienes.
- c. Calidad y oportunidad del suministro de bienes.

5.2.2. Almacén

- a. Registro y verificación física de ingresos y egresos.
- b. Conservación y seguridad de los bienes en depósito.
- c. Informes de rendición de cuentas.

5.2.3. Inventarios

- a. Confiabilidad y oportunidad de los registros en los inventarios individuales.
- b. Administración de los inventarios.
- c. Conservación y seguridad de los bienes en uso.
- d. Informes sobre el estado de los inventarios.

5.2.4. Bienes de Consumo

- Uso y racionalidad.

5.2.5. Infraestructura

- a. Planes de construcción y dotación.
- b. Mantenimiento, conservación y protección.
- c. Distribución adecuada de espacios físicos.

5.2.6. Parque Automotor

- a. Inventario y pertinencia.
- b. Uso, mantenimiento, conservación y protección
- c. Plan de renovación.
- d. Costos de operación y mantenimiento.

5.2.7. Equipos de laboratorio y de campo

- a. Inventario y pertinencia.
- b. Desarrollo tecnológico.
- c. Uso, mantenimiento, conservación y protección.
- d. Plan de renovación.
- e. Costos de operación y mantenimiento.

5.3. Recursos Financieros:

5.3.1. Generales:

- Costos y rentabilidad de los productos y servicios.
- Sistematización de la información financiera

5.3.2. Presupuesto

- a. Estructura y proceso presupuestal.
- b. Confiabilidad y consistencia del proyecto de presupuesto de inversión y funcionamiento y de los planes operativos.
- c. Correcta y oportuna disponibilidad y ejecución de los recursos.
- d. Legalidad y pertinencia de las ordenaciones de gastos

y del proceso administrativo correspondiente.

5.3.3. Manejo de Fondos

- a. Gestión para el recaudo de recursos del Presupuesto Nacional y de los administrados y oportunidad en las consignaciones.
- b. Planeación y ejecución de los acuerdos de gastos.
- c. Consistencia y oportunidad en los registros correspondientes
- d. Consistencia y oportunidad del flujo de caja
- e. Oportunidad de giros, pagos y conciliaciones
- f. Eficiencia en manejo de cajas general, menores y avances.

5.3.4. Contabilidad

- a. Oportunidad y confiabilidad de las imputaciones y registros contables.
- b. Análisis de estados financieros
- c. Informes contables.

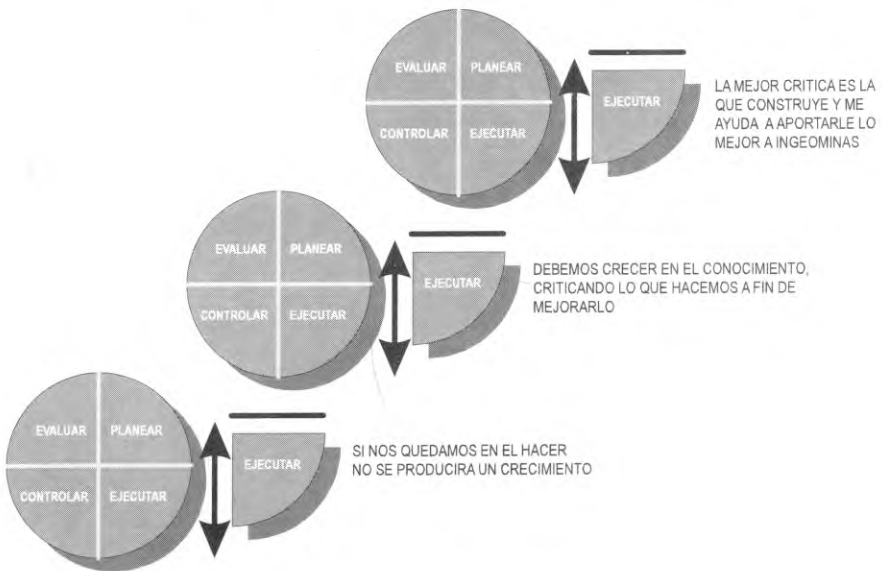
5.4. Recursos Tecnológicos:

- a. Inventario y pertinencia
- b. Uso y desarrollo
- c. Nivel de actualización

6. DE LAS NORMAS Y ACTOS ADMINISTRATIVOS

- a. Cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales e institucionales.
- b. Legalidad y pertinencia de la contratación administrativa
- c. Cumplimiento de convenios, contratos y demás actos administrativos.
- d. Conocimiento y divulgación.

El procedimiento para hacer las cosas bien,
es buscar superar los resultados que obtuve
en mi anterior proceso o logro,
mediante un análisis crítico del mismo.



III. RESPONSABILIDADES DE CONTROL Y EVALUACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El sistema contempla varios niveles de responsabilidad de acuerdo con las normas legales y la estructura matricial de la Institución.

RESPONSABILIDAD GENERAL

Todos los niveles tienen como responsabilidad ejercer el control según su competencia dentro de la estructura de programas y proyectos y la estructura funcional. Cada responsable debe tomar las acciones preventivas, ejecutivas y correctivas del caso o generar los cambios pertinentes en las actividades y procesos a su cargo con el fin de obtener los resultados esperados. Además, debe canalizar, consolidar y remitir a las instancias que corresponda los resultados del control.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

1. DIRECCION GENERAL

Director General:

El Director General, como representante legal, es el máximo responsable de la implantación, desarrollo y logro de resultados del Sistema de Control y Evaluación al interior de la Institución, de acuerdo con el Artículo 6 de la Ley 87 de 1993.

Comité de Dirección

El Comité de Dirección apoyará y verificará que todo el nivel directivo ejerza el control que le corresponde dentro del Sistema.

Unidad Coordinadora de Control Interno:

La dirección contará con una Unidad Coordinadora de Control Interno del nivel Directivo, cuya MISION es evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes controles del sistema. La Unidad ejercerá su acción de control sobre los funcionarios, documentos, programas y proyectos y demás actividades operacionales de la Institución, tanto de las áreas técnico-científicas como de apoyo, sin perjuicio de las funciones asignadas al Programa de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

En ningún caso podrán los funcionarios de la Unidad Coordinadora de Control Interno participar de los procedimientos administrativos de la Entidad por medio de autorizaciones o refrendaciones.

La Unidad Coordinadora de Control Interno, promoverá de oficio o a solicitud del Director General las diligencias preliminares y las investigaciones sobre aquellos aspectos que así lo ameriten; los informes de los funcionarios de la Unidad Coordinadora de Control Interno, tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten.

Igualmente responderá por las siguientes funciones:

- a. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
- b. Velar por la correcta evaluación y seguimiento de la Gestión Institucional.
- c. Verificar que los controles definidos para los recursos, bienes, procesos y actividades de la Institución, se cumplan por los responsables de acuerdo con las funciones a su cargo.

- d. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, programas, proyectos y metas de la Institución y recomendar los ajustes que sean necesarios.
- e. Mantener informado al Director General sobre el estado del Control Interno de la Entidad, dando cuenta de los aciertos, las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento.
- f. Las demás funciones de veeduría y fiscalización del Sistema de Control y Evaluación Interno que le asigne el Director General.

Las funciones de la Unidad Coordinadora de Control Interno se ejercerán sin perjuicio de la responsabilidad de todos los funcionarios, en el diseño y aplicación del Control Interno en la Institución, de acuerdo con las funciones propias de cada cargo.

2. ESTRUCTURA MATRICIAL

2.1 Estructura de Programas y Proyectos

La estructura de programas y proyectos es responsable de controlar y evaluar la calidad y pertinencia del plan estratégico y resultados de la entidad en sus diferentes campos de acción, y de acuerdo con los varios niveles de responsabilidad en la estructura así:

2.1.1 Comité de Planeación y Control

Este comité responderá por las funciones de Comité de Coordinación del Sistema de Control y Evaluación Interno de conformidad con lo estipulado en el Artículo 13 de la Ley 87 de 1993. Además tendrá a su cargo entre otras las siguientes funciones:

- a. Asesorar a la Dirección General sobre las políticas, la concepción, la orientación, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.
- b. Proponer los objetivos, alcances, metodologías, metas físicas y necesidades de recursos del Sistema

de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

- c. Definir la estructura de las comunicaciones y retroalimentación del sistema.
- d. Evaluar la eficacia, eficiencia y los resultados del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.
- e. Determinar el perfil y términos de referencia sobre los proyectos y actividades del programa del Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

2.1.2 Comités de Programa.

Al tenor del Artículo 41 del Decreto 459 de 1993, para efectos de control, los Comités de Programa tiene entre otras las siguientes finalidades:

- a. Asesorar a la Dirección General en la concepción, orientación, seguimiento y evaluación de los proyectos, actividades e infraestructura de los programas de su competencia.
- b. Promover y adelantar la discusión científica y analizar los proyectos, problemas y asuntos de manera integral y multidisciplinaria.
- c. Establecer los objetivos, alcances, metodologías y necesidades de recursos e indicadores de gestión de cada programa.
- d. Evaluar el perfil o términos de referencia de los proyectos típicos de los programas.
- e. Evaluar la eficacia y eficiencia y los resultados de los proyectos y actividades de cada programa.
- f. Evaluar el desempeño de los Coordinadores de Programa.

2.1.3 Consejos

Son unidades especiales de apoyo de la Dirección General o de los Comités de Programa para analizar temas específicos y prioritarios para el desarrollo de la entidad y sus recomendaciones tienen incidencia en la operación institucional a nivel general.

A. Consejo Editorial

El consejo editorial es uno de los componentes del Sistema de Publicaciones, reglamentado mediante resolución No. 2241 del 18 de noviembre de 1993. Para efectos de control, el Consejo tiene entre otras las siguientes finalidades

- a. Velar por la calidad y excelencia de las publicaciones del Instituto.
- b. Asegurar un adecuado seguimiento, control y evaluación de las actividades relacionadas con el sistema de publicaciones.
- c. Definir las normas y los procesos de evaluación de los documentos para publicación, ingreso a la biblioteca o al centro de documentación o para entrega a otras entidades.
- d. Conformar una lista de evaluadores de documentos en los diferentes temas relacionados con la misión de la Entidad.

B. Consejo de Informática

El Consejo de Informática es un organismo asesor del Comité de Planeación y Control reglamentado mediante resolución No. 066 del 26 de Enero de 1994. Para efectos de control el Consejo tiene entre otras las siguientes finalidades:

- a. Velar por la racional utilización de los sistemas de información y de los recursos informáticos.

- b. Diseñar y establecer los mecanismos y normas de evaluación y control necesarios para garantizar el desarrollo coherente de los sistemas de información, y de los bienes y servicios informáticos de la Entidad.

2.1.4 Programa de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión Institucional

Al tenor del Artículo 43 del Decreto 459 de 1993 para efectos de control, este programa tiene entre otras las siguientes finalidades:

- a. Fomentar la cultura del autocontrol a nivel institucional.
- b. Mantener actualizado el diagnóstico sobre el ejercicio del Control de acuerdo con los diferentes niveles de responsabilidad dentro del Sistema.
- c. Proponer los cambios pertinentes en relación con los aspectos a controlar, las herramientas para el ejercicio del Control y demás elementos del plan estratégico de control.
- d. Diseñar las estrategias, procedimientos, herramientas para el apoyo a los funcionarios y en especial a los del nivel directivo y ejecutivo, en el desarrollo de sus obligaciones en esta materia.
- e. Definir los términos de referencia para procesar, presentar y analizar la información generada por el Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.
- f. Verificar y garantizar que el sistema reporte oportunamente a los niveles que correspondan, sobre los resultados del ejercicio del Control de acuerdo con los semáforos y alarmas previstos en la estructura del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

2.1.5 Coordinadores de Programa

Para efectos de control, de conformidad con el Artículo 30 del Decreto 459 de 1993, los Coordinadores de Programa tienen entre otras las siguientes finalidades:

- a. Velar por el cumplimiento de la misión y objetivos del programa y presentar recomendaciones sobre los alcances y estrategias de cada programa y sobre los indicadores de gestión, para garantizar el logro de las metas.
- b. Garantizar la actualización e implementación del Plan Estratégico del Programa.
- c. Hacer el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades de cada programa, en el marco del Plan Estratégico.
- d. Presentar los informes pertinentes al seguimiento y evaluación de la gestión del programa.

2.2 Estructura Funcional

La estructura funcional es responsable de controlar y evaluar la calidad, eficacia, eficiencia y oportunidad de la gestión en los diferentes campos de acción de la entidad y de acuerdo con los varios niveles de responsabilidad en la estructura, así:

2.2.1. El Secretario General

- a. Garantizar la legalidad de los contratos, convenios, acuerdos, resoluciones y demás actos administrativos de las distintas dependencias del Instituto.
- b. Hacer seguimiento al cumplimiento de la normatividad del Instituto, de Decretos, Leyes y de la Constitución Nacional.
- c. Vigilar las investigaciones disciplinarias y administrativas que se requieran en la Entidad.

- d. Garantizar la veracidad de la información en la expedición de certificaciones y copias auténticas de los documentos oficiales del Instituto, que soliciten las autoridades o los particulares.

2.2.2. Los Subdirectores y Jefes de Oficina

- a. Garantizar que las políticas, planes y programas respondan a la misión institucional y se ajusten a los planes de desarrollo vigentes.
- b. Verificar que los programas específicos que deban ejecutar las dependencias a su cargo y las Unidades Operativas Regionales se enmarquen dentro de las políticas, planes y programas institucionales.
- c. Verificar el cumplimiento de los objetivos, el logro de las metas de los proyectos y actividades y la eficiente administración de recursos asignados al Area en la Sede Central y en las Unidades Operativas Regionales.
- d. Velar por la racionalización de la investigación en relación con los objetivos, métodos y recursos, considerando el entorno institucional, nacional e internacional.
- e. Velar por la adecuada prestación de servicios a otras entidades o particulares de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes sobre la materia.
- f. Adoptar y desarrollar las políticas y metodologías que proponga la institución, para el control, seguimiento y evaluación de los proyectos, actividades y recursos del área, con el fin de contribuir a la optimización de la gestión institucional.
- g. Evaluar la conveniencia científica, técnica, económica y social de los programas, proyectos y actividades del Area a su cargo.

- h. Liderar y asesorar el ejercicio del autocontrol entre los funcionarios de la dependencia a su cargo.

2.2.3. Coordinadores de Programa

- a. Controlar la asignación y evaluar la utilización de los recursos para la ejecución de los proyectos y actividades del programa.
- b. Hacer seguimiento y evaluar la ejecución del Plan Operativo, con énfasis en las metas físicas y financieras.
- c. Evaluar el desempeño de los Jefes de Proyecto.

2.2.4. Directores de Unidades Operativas Regionales

- a. Verificar el cumplimiento de los objetivos, el logro de las metas de los proyectos y actividades y la eficiente administración de los recursos asignados a la Unidad a su cargo.
- b. Garantizar la adecuada representación Institucional, en nombre del Director General, ante las autoridades y comunidades regionales y locales.
- c. Velar por la adecuada prestación de servicios a otras entidades o particulares de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes sobre la materia.
- d. Adoptar y desarrollar las políticas y metodologías que proponga la institución, para el control, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades y recursos de la Unidad.
- e. Liderar y asesorar el ejercicio del autocontrol entre los funcionarios de la dependencia a su cargo.

2.2.5. Jefes Operativos del nivel nacional y regional

- a. Vigilar la correcta programación y administración de los recursos humanos, físicos y financieros asignados

- al área y/o dependencia.
- b. Velar por una adecuada conformación de los grupos de trabajo para el apoyo operativo.
 - c. Garantizar las condiciones de trabajo y de seguridad industrial del personal de la dependencia.
 - d. Vigilar y evaluar el desempeño del personal de la dependencia.
 - e. Realizar el seguimiento y control administrativo y financiero de los contratos y convenios del área y/o dependencia a su cargo.
 - f. Verificar la presentación adecuada y oportuna de los informes pertinentes al control.

2.2.6. Jefe de Administración de Recursos del Nivel Regional

Adicionalmente a las finalidades de control de los Jefes Operativos (2.2.5), a los Jefes de Administración de Recursos del nivel regional les corresponde:

- a. Actuar en representación del Secretario General en el seguimiento de la legalidad de los contratos, convenios, acuerdos, resoluciones y demás actos administrativos de la Unidad.
- b. Hacer seguimiento al cumplimiento de la normatividad del Instituto en los asuntos de su competencia.

2.2.7. Jefes de Proyecto

- a. Dirigir la ejecución del proyecto de acuerdo con la propuesta técnico-económica.
- b. Evaluar y reportar el estado de avance del proyecto y la utilización de los recursos asignados.
- c. Informar oportunamente a quien corresponda los problemas presentados en la ejecución del proyecto.

- d. Adoptar los mecanismos de control del sistema a la ejecución de su proyecto.

2.2.8. Jefes de Grupo

- a. Vigilar y revisar el cumplimiento de las tareas asignadas.
- b. Supervisar el uso, mantenimiento y conservación de los recursos, equipos, herramientas y materiales requeridos para el cumplimiento de sus funciones.
- c. Evaluar el desempeño del personal a su cargo.

2.2.9. Demás Funcionarios

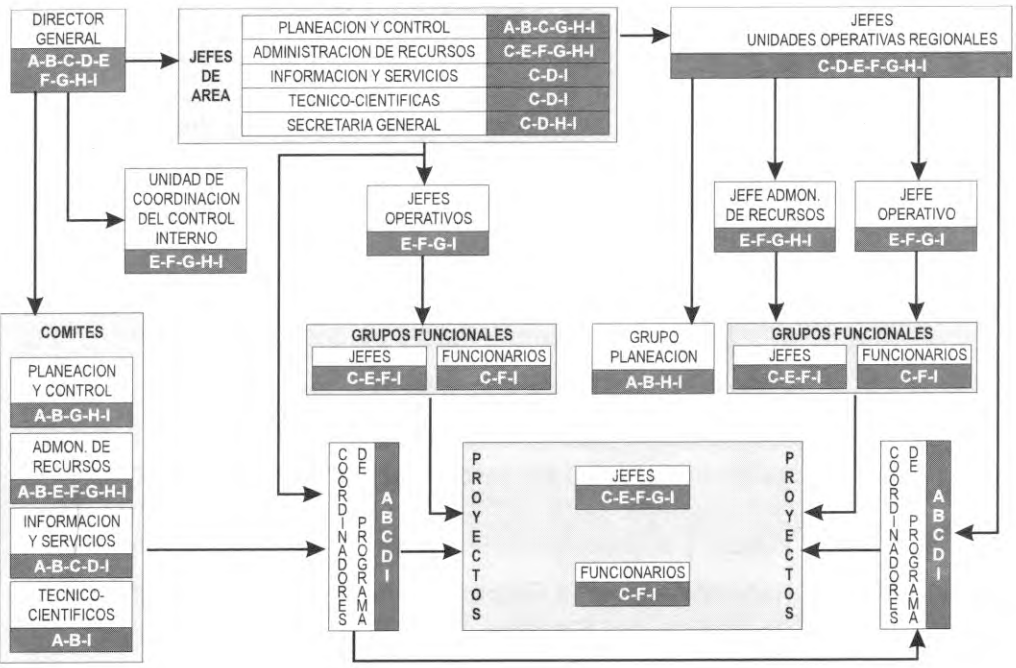
El Sistema involucra a todos los funcionarios de la Entidad, quienes aplicarán los principios, mecanismos y herramientas, para verificar y evaluar el resultado de su trabajo y el desempeño en cumplimiento de sus funciones.

2.3. Relación entre la Estructura Matricial y los Campos de Acción del Sistema

En la Figura III-1, se muestran las relaciones generales entre los diferentes niveles de responsabilidad de la estructura organizacional y el énfasis que cada nivel debe hacer sobre los aspectos generales a controlar y evaluar en los diferentes campos de acción del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

Estos últimos se representan por letras de acuerdo con la siguiente relación:

- A. Planes, Programas, Proyectos
- B. Método de trabajo
- C. Información
- D. Atención al Cliente
- E. Recursos Humanos
- F. Recursos Físicos
- G. Recursos Financieros
- H. Normas y Actos Administrativos.
- I. Sistema de Control y Evaluación



NOMENCLATURA

- A- PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS
- B- METODOS DE TRABAJO
- C- INFORMACION

CAMPOS DE ACCION PARA EL CONTROL Y EVALUACION:

- D- ATENCION AL CLIENTE
- E- RECURSO HUMANO
- F- RECURSO FISICO
- G- RECURSO FINANCIERO
- H- NORMAS Y ACTOS ADMINISTRATIVOS
- I- SISTEMA DE CONTROL

Figura III-1: Relación entre la Estructura Matricial y los Campos de Acción del Sistema

IV. ESTRATEGIA DE OPERACION DEL SISTEMA DE CONTROL

1. PROCESO DE CONTROL

Para poder cumplir con la responsabilidad de la Entidad en relación con el control interno, es necesario institucionalizar a nivel de todos y cada uno de los funcionarios la cultura del autocontrol.

Con este propósito, todos los proyectos y actividades que se adelanten en el Instituto, deberán contar previamente a su ejecución con los siguientes **ELEMENTOS BASICOS**:

- a. Justificación ó diagnóstico del problema
- b. Objetivos, metodología y programa de trabajo
- c. Diagrama del proceso o método de trabajo. Consiste en representar en forma gráfica el proceso de ejecución del proyecto o actividad que se va a desarrollar, identificando los puntos que pueden comprometer el éxito del proceso; haciendo énfasis en la relación existente entre el conjunto de causas y el resultado o producto final.
- d. Mecanismo de control y evaluación (procesos, indicadores, etc.).

Los anteriores elementos básicos son inherentes al método de dirección ó gerencia estratégica, que en definitiva tiene por objeto el

mejoramiento continuo, mediante la identificación del prototipo o proceso de operación más adecuado para el cumplimiento de objetivos, y el logro de las metas institucionales, tal como se muestra en la Figura IV-1.

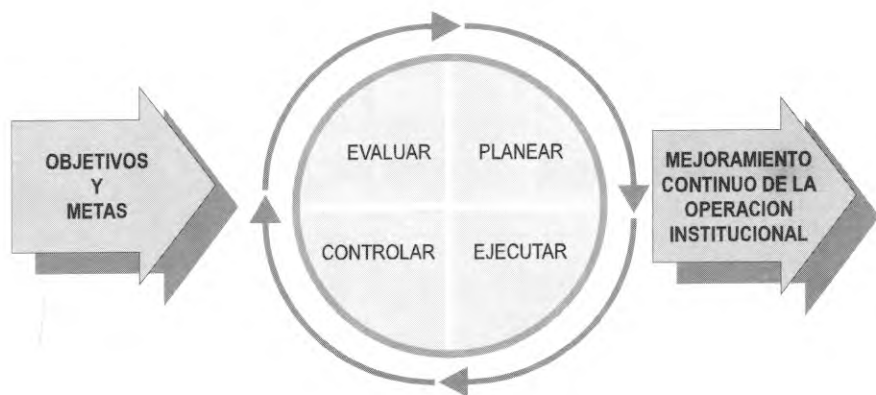


Figura IV-1: Gerencia Estratégica

La aplicación del ciclo diagnosticar-evaluar, planear, ejecutar y controlar busca cerrar la brecha entre el estado actual y el estado deseado para la organización, mediante la integración de las actividades cotidianas y el direccionamiento estratégico de la organización. Ver Figura IV-2.

Es evidente entonces que los métodos y herramientas de control deben estar orientados fundamentalmente hacia los procesos, es decir hacia la interacción permanente entre las causas (mano de obra, métodos, materiales, máquinas, medidas, medio ambiente, etc.) y los correspondientes efectos o resultados.

La estandarización o normalización de los procesos debe establecer la línea base para la operación institucional, considerándolas como las mínimas condiciones aceptables para asegurar una operación sostenida.

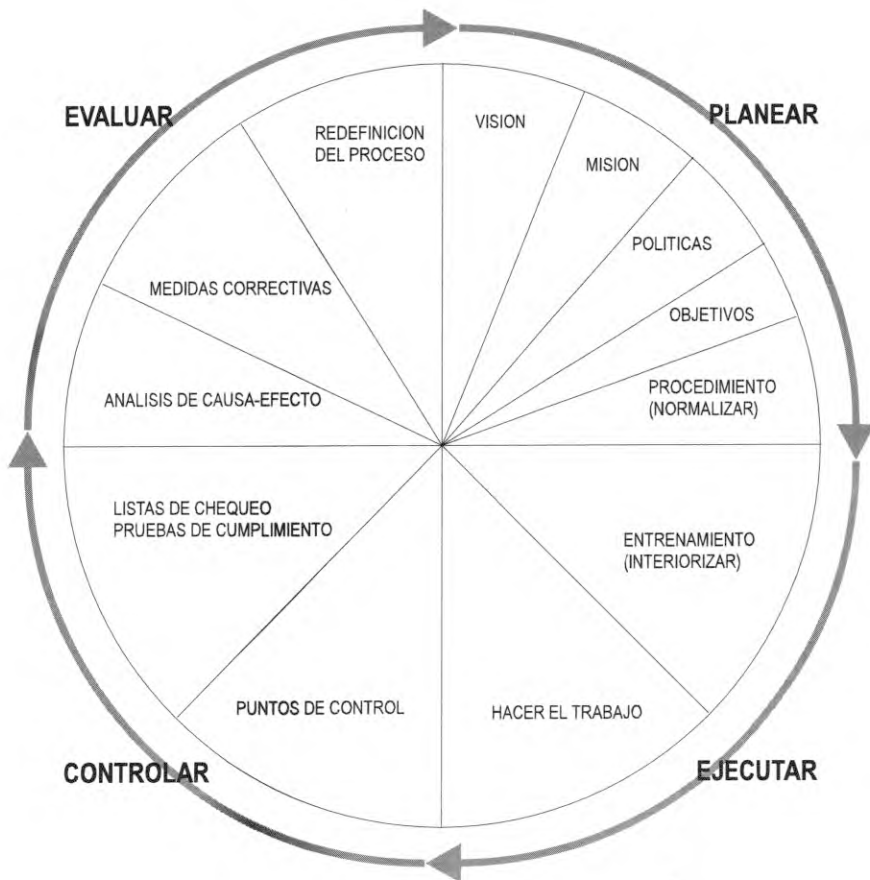


Figura IV-2: Como mejorar

De manera general el proceso para el ejercicio del control consiste en la medición de variables de desempeño mediante la aplicación de ciertas pruebas, el análisis de resultados, la retroalimentación o comunicación de dichos resultados y la toma de decisiones que se derivan de los mismos, tal como se esquematiza en la Figura IV-3

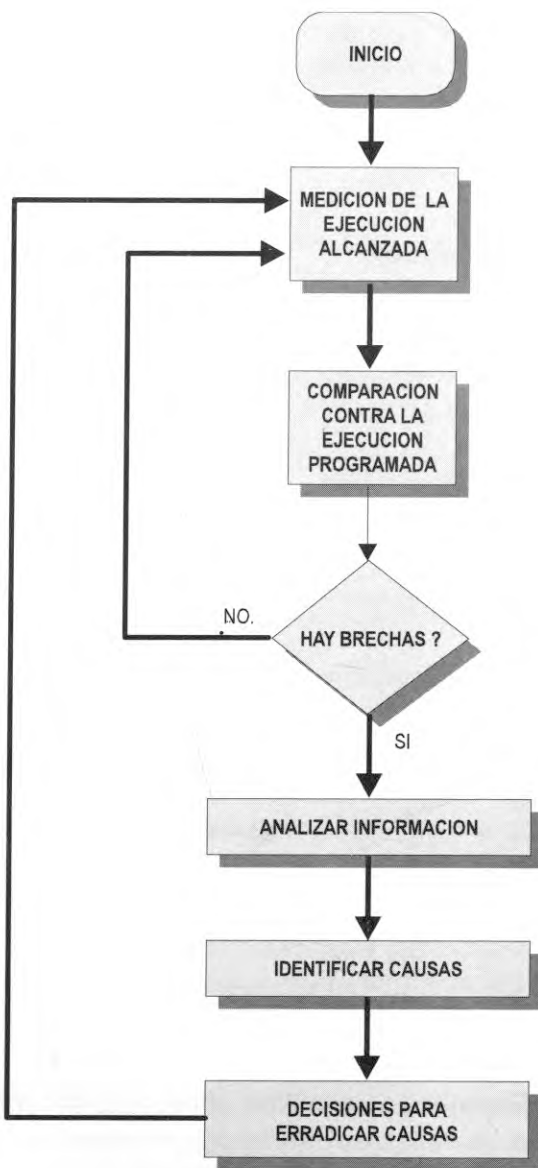


Figura IV-3: Proceso de Control y Autocontrol

En resumen, el control y evaluación constituyen el mecanismo para identificar las brechas ó desviaciones en el desarrollo de los procesos del negocio, diagnosticar su causa raíz y tomar las acciones correctiva pertinentes.

Como resultado de lo anterior, el autocontrol se ejercerá como una actividad natural asociada al cumplimiento diario de las tareas técnicas y administrativas, y estará involucrado en los propios procedimientos y métodos de trabajo, de modo que el funcionario puede desarrollar la operación a su cargo y al mismo tiempo verificar que ella cumple con todos los requisitos establecidos por el Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, con el propósito de garantizar su calidad, efectividad y oportunidad.

2. METODOS DE CONTROL

De acuerdo con los diferentes aspectos a controlar y evaluar en los nueve campos de su competencia, el sistema debe diseñar y utilizar los métodos más adecuados para cada uno.

Los métodos de control deben centrarse en los procesos institucionales y estructurarse definiendo los siguientes elementos:

- Objetos o puntos de control
- Herramientas de seguimiento y control
- Responsable y periodicidad del control
- Indicadores y criterios de evaluación
- Resultados y productos del control
- Estrategia de comunicación (retroalimentación)
- Seguimiento de las recomendaciones

2.1 Objetos o Puntos de Control

Consisten en la definición de los aspectos o áreas críticas que permitan controlar la ejecución de un proceso, fundamentado en el análisis causa-efecto. Los objetos o puntos deben tener en general una unidad de medida cuantitativa o cualitativa ya sea en términos

de cantidad, espacio, tiempo o características, y serán la base para el establecimiento de indicadores.

Las correspondientes mediciones deben reflejar el avance de las actividades del día a día, las cuales a su vez se traducirán en los resultados de los procesos del negocio.

Al incorporar la revisión frecuente de datos y hechos y la medición de variables de desempeño, se estimula la obtención de mejores resultados, la toma de decisiones adecuadas, la corrección oportuna de problemas significativos y, en general, se facilita el desarrollo de una cultura organizacional fundamentada en el logro.

2.2 Herramientas de seguimiento y control

La aplicación de pruebas o mediciones, para el seguimiento y control de los puntos críticos de un proceso, se podrá realizar mediante la utilización entre otros de los siguientes **medios** o **herramientas**:

- Plan de autoevaluación
- Cronograma de actividades
- Hojas de tiempo
- Listas de verificación y chequeo
- Formularios y formatos especializados
- Bases de datos
- Estadísticas
- Informes de avance
- Informes de desempeño
- Supervisión directa
- Reuniones de trabajo y revisión
- Encuestas
- Entrevistas
- Pruebas selectivas

- Visitas de verificación
- Estudios de evaluación

2.3. Responsable y periodicidad del control

Cada proceso y actividad debe tener un propietario o responsable de su ejecución y resultados, de conformidad con los parámetros delineados en el Capítulo III.

La periodicidad del control deberá obedecer a las exigencias de cada proceso, a fin de lograr el producto final, cumpliendo los requerimientos y calidades exigidas.

2.4. Indicadores y criterios de evaluación

Una vez definidos los puntos de control y las correspondientes unidades de medida, deberán formularse los índices y los criterios de evaluación, que conjuntamente conforman los indicadores.

Los indicadores deben medir como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Eficiencia o Productividad: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, proyectos y actividades.
- b. Eficacia: Grado con el que una acción alcanza los resultados esperados. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de la entidad en los procesos y actividades que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.
- c. Efectividad: Concepto que involucra la eficiencia y eficacia; consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.
- d. Impacto: Es el cambio observado en una situación dada como resultado de un programa, proyecto o actividad.

Los índices e indicadores deben permitir entre otras cosas las siguientes:

- Verificar el cumplimiento de las metas dentro de una operación sostenida o mejorada.

- Prever cualquier distanciamiento de los objetivos propuestos y sugerir los correctivos pertinentes.
- Evaluar la pertinencia de los procesos, en relación con logros.
- Soportar la normalización de los métodos de trabajo.
- Buscar el mejoramiento continuo de los procesos.
- Lograr el mejoramiento de los productos.

La simplificación y modernización de los procesos y métodos es un componente necesario para mejorar la calidad del servicio y productos. Los procesos deben ser transparentes de tal manera que se garantice el derecho ciudadano de controlar los actos de la administración pública.

La interrelación entre el ciclo de control y el de mejoramiento se muestra esquemáticamente Figura IV-4

2.5. Resultados y Productos del Control

El Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional empleará técnicas adecuadas para el análisis y evaluación de la información desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. La presentación de los resultados del control se hará preferencialmente mediante gráficas, tablas e informes ejecutivos de conclusiones y recomendaciones. Para la presentación de estos últimos, se seguirán las guías, formatos y plazos establecidos por el sistema.

Como productos del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional se podrán considerar entre otros los siguientes:

- Estímulos
- Estadísticas, cuadros y gráficas de comportamiento
- Informes de ejecución
- Requerimiento de información
- Informe ejecutivo de recomendaciones
- Aviso de observaciones
- Llamados de atención



Figura IV-4: Proceso de Administración y Evaluación del Sistema de Control

- Solicitud de cancelación de proyectos
- Solicitud de apertura de investigación administrativa
- Solicitud de apertura de proceso disciplinario
- Solicitud de investigación a la justicia ordinaria

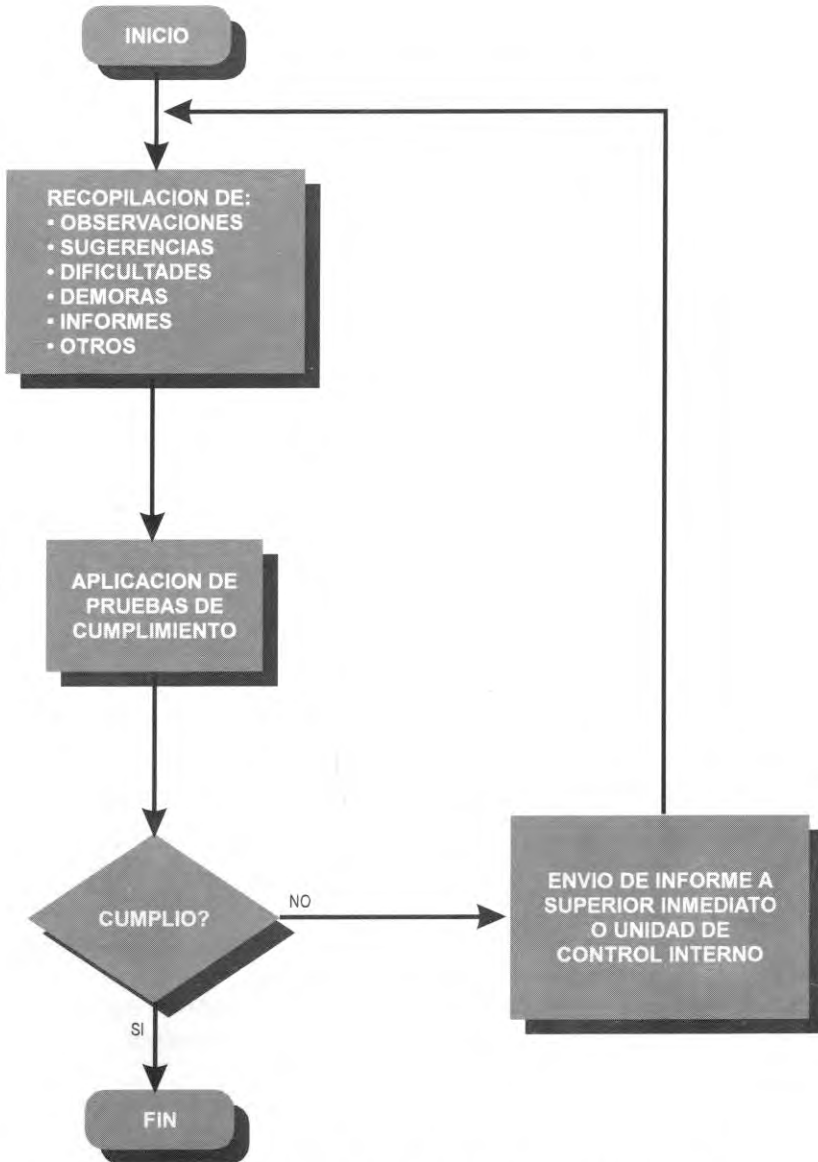


Figura IV-5: Proceso de Comunicación y Seguimiento

2.6 Estrategía de Comunicación y Seguimiento

En cada caso el sistema contará con mecanismos de comunicación y seguimiento a las conclusiones y recomendaciones del control, dependiendo del objeto a controlar y del nivel de responsabilidad dentro del sistema. Ver Figura IV-5

3. BANCO DE GUIAS PARA EL EJERCICIO DEL CONTROL

Cada uno de los niveles o unidades de la estructura organizacional será responsable de adaptar las políticas y metodologías del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, para desarrollar los métodos de control, seguimiento y evaluación dentro del área de su competencia, en los nueve campos que componen el sistema siguiendo el proceso mostrado en la figura No. IV-6.

A medida que se desarrolle e implemente el sistema contará con un Banco de Guías para el seguimiento, control y evaluación para cada uno de los aspectos a controlar.

Para esta actividad los funcionarios responsables contarán con el apoyo, asesoría y coordinación del Programa de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

Una vez definido y aprobado el método, para su implementación éste deberá contar con una guía explicativa, la cual en lo posible deberá tener una representación gráfica del mismo.

La guía deberá desarrollar como mínimo el siguiente contenido:

- a. Aspectos y elementos a controlar (Qué)
- b. Mecanismos de seguimiento, control y evaluación (cómo, cuándo, dónde).
- c. Competencia y responsabilidad dentro de la estructura organizacional (Quién)
- d. Productos y resultados del control
- e. Sistema de Comunicaciones
- f. Seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones

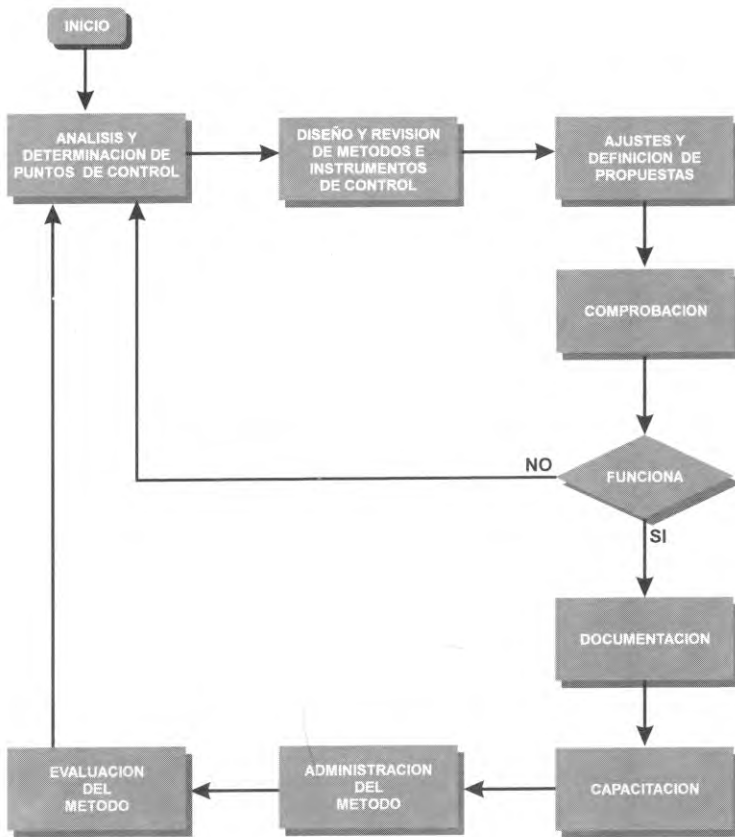


Figura IV-6: Proceso de Instrumentación del Sistema de Control

La compilación de estas guías la realizará el proyecto de instrumentación del sistema de control. La puesta en práctica del proyecto de administración del sistema, los cuales conforma el programa Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

El conjunto de guías de los diferentes métodos de control conforman el Manual del Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión Institucional.

4. RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS, FISICOS Y FINANCIEROS

En primer lugar el logro de los objetivos del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional está fundamentado en la capacidad de autocontrol y en la satisfacción de presentar resultados, en todos y cada uno de los funcionarios de la Entidad.

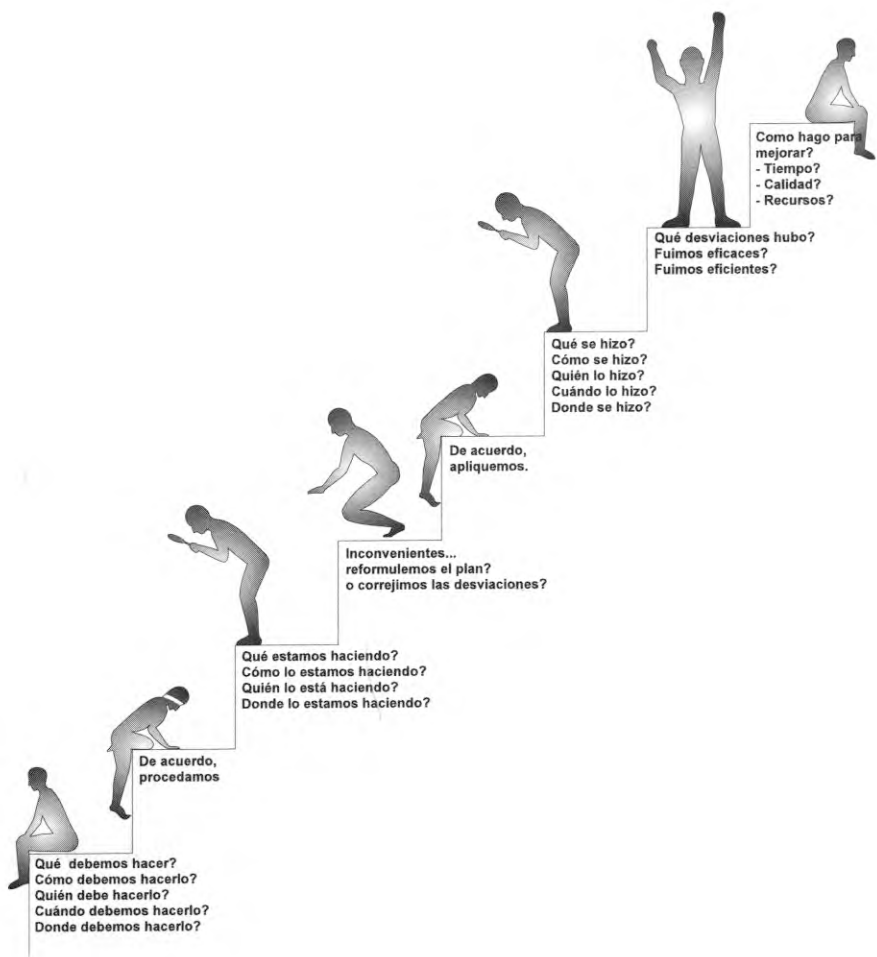
Para esto, el autocontrol debe edificarse sobre la base de unos funcionarios con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que acepten de manera natural el control como uno de los elementos o etapas intrínsecas del proceso de producción científica.

En segundo lugar la efectividad del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, estará garantizada por el liderazgo del personal directivo de la Sede Central y de las Unidades Operativas Regionales y en particular del Director General.

Para la ejecución de los proyectos del programa de Seguimiento, Evaluación y Control de la Gestión Institucional, se requiere de un grupo multidisciplinario de funcionarios capacitados e idóneos que asuman con el más alto grado de responsabilidad y sentido de compromiso las tareas de orientación, asesoría, coordinación, implementación y evaluación de las actividades de control en la Sede Central y a nivel Regional.

En razón de lo anterior, la Oficina de Planeación y Control deberá dotarse de los medios tecnológicos, físicos y financieros que sean necesarios para el buen y normal desarrollo de las labores asignadas dentro del Sistema de Control y Evaluación.

Por último, la Entidad deberá destinar los recursos financieros necesarios para mantener y mejorar el Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Institucional, y en particular, para desarrollar un programa de divulgación y capacitación sobre el mismo para los funcionarios, tanto de la Sede Central como de las Unidades Operativas Regionales, buscando con ello su incorporación en la vida y cultura Institucionales.



V. MECANISMOS DE CONTROL EN APLICACION

Actualmente el Instituto ha implementado algunas herramientas de seguimiento y evaluación a los siguientes aspectos a controlar:

1. Planes, Programas y Proyectos

- Guía para elaborar el Plan Estratégico del Ingeominas
- Formato A-1 para formulación de proyectos
- Formato A-2 para control de metas físicas y financieras de los proyectos.
- Estructura del Plan Operativo que incluye los siguientes elementos: Comités, Programas, Proyectos, imputación presupuestal, objeto del gasto, programación trimestral y metas físicas.
- Guía para elaborar el Informe de Unidad sobre ejecución de metas físicas y financieras por área.

2. Métodos de trabajo

- Guía para correlacionar el método científico con la planeación estratégica.
- Modelo de administración para Ingeominas

- Diagrama del proceso de planeación Institucional.
 - Guía para controlar la formulación de los planes estratégicos de los programas
 - Guía para controlar la formulación de los proyectos
3. Información
- Consejo editorial para el control de calidad de las publicaciones.
4. Atención al cliente
- Sistema de señalización de las oficinas y orientación al cliente.
5. Recurso Humano
- Formulario de evaluación del desempeño individual
 - Informe consolidado de evaluación del desempeño
 - Sistematización del proceso de nómina y liquidaciones
6. Recurso Financiero
- Sistematización del presupuesto para el control del plan operativo por proyectos, imputación, unidad ejecutora y objeto del gasto.
 - Guía para la presentación de los informes financieros de las Unidades Operativos Regionales.
 - Plan mensual de comisiones por área y por proyecto.
7. Recursos Físicos
- Sistema de inventarios individuales.
8. Normas y actos Administrativos
- Compilación de normas para una entidad moderna.

ESTA OBRA SE TERMINO DE IMPRIMIR EL DIA
20 DE MAYO DE 1995, EN LOS TALLERES DE
ON TIME LTDA.
CARRERA 8A N° 124-39
SANTAFE DE BOGOTA, D.C. - COLOMBIA.

LA EDICION CONSTA DE 1000 EJEMPLARES.

Sistema de control y evaluación de la gestión
institucional para el Ingeominas/INGEOMINAS

338.206 I597m3 Ej.1

CATALOGADO POR: HELP FILE LTDA

FECHA PEDIDO	PRESTADO A	FECHA DEVUELTO

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA



01007199

BIBLIOTECA