

MEMORIA METODOLOGICA.



ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN  
EL MUNICIPIO DE BELLO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN  
SOCIAL EN EDUCACIÓN PARA EL PERIODO 2009-2013

YESSICA ANDREA GARCÍA HINCAPIÉ

E-MAIL: [andre1610@hotmail.com](mailto:andre1610@hotmail.com)

JOHANA PUERTA VEGA

E-MAIL: [jpuertavega@gmail.com](mailto:jpuertavega@gmail.com)

LEIDI BIVIANA RAMÍREZ CARDONA

E-MAIL: [leidyr@hotmail.com](mailto:leidyr@hotmail.com)

ASESOR METODOLÓGICO FASE 1  
CARLOS MARIO OSPINA ZAPATA

ASESOR METODOLÓGICO FASE 2  
BELKY ESPERANZA GUTIERREZ

ASESOR TEMÁTICO:  
LEON JAIME ACOSTA HERRERA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES  
MEDELLÍN

2015

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| EL PROBLEMA.....   | 4  |
| LAS RESPUESTAS TENTATIVAS .....                            | 6  |
| LAS VARIABLES.....   | 6  |
| LOS INSTRUMENTOS .....                                     | 7  |
| LAS FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS.....       | 8  |
| Fuentes primarias .....                                    | 8  |
| Fuentes secundarias.....                                   | 9  |
| LA NARRACIÓN DE LAS RUTAS SEGUIDAS Y SUS DIFICULTADES..... | 11 |
| LA LECTURA Y LA ESCRITURA .....                            | 13 |
| LOS ASESORES .....   | 14 |
| LAS CONCLUSIONES.....                                      | 15 |
| ANEXOS .....   | 17 |

## ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Transcripción Entrevistas a Servidores Públicos .....                    | 18 |
| Anexo 2: Actas de asesorías por parte del asesor al equipo de investigación ..... | 41 |
| Anexo 3: Desarrollo del trabajo de investigación.....                             | 41 |

# **ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL MUNICIPIO DE BELLO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN EDUCACIÓN PARA EL PERIODO 2009-2013**

## **EL PROBLEMA**

Teniendo presente la necesidad de fortalecer la relación Sociedad-Estado, los entes gubernamentales deben operar bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, donde la gestión estatal juega un papel fundamental en la calidad de vida y bienestar social de la ciudadanía, en quienes finalmente se verá reflejado el alcance de las acciones del gobierno, acciones que deben ser fortalecidas desde el interior de la institución con herramientas proporcionadas por la normatividad colombiana.

El problema surge al intentar identificar cómo las medidas implementadas desde el interior de la administración del Municipio de Bello, como lo son la implementación de la gestión de riesgo, una adecuada planeación, ejecución y control de los recursos, el manejo eficiente del Modelo Estándar de Control Interno, sólo por mencionar algunos mecanismos, contribuyen a disminuir las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de la comunidad bellanita, las cuales se basan en derechos sociales como: el acceso a la educación, salud, vivienda, servicios públicos domiciliarios y capacidad económica.

Para efectos de la investigación se centro el interés concretamente en el componente educación y se realizó una caracterización del Sistema de Control Interno de la entidad para medir el impacto de las acciones aplicadas administrativamente, al igual que las políticas del Estado para contribuir al desarrollo de la sociedad, de allí se determina el impacto de la

implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello para el periodo 2009-2013.

Esta investigación está limitada al tema de la educación, pues es el factor determinante para el progreso de las personas y las sociedades, a través de ella, la comunidad logra el crecimiento económico, equilibrar la desigualdad social y mejorar las condiciones de vida de las personas, la educación promueve la cultura, el fortalecimiento del Estado y el crecimiento del país a través de la competitividad y la productividad. Según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un año adicional de escolaridad, incrementa el PIB per cápita de un país entre el 4% y el 7% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2009). Teniendo en cuenta que Bello es uno de los ocho municipios de Antioquia certificados en educación, que según los lineamientos establecidos en la Ley 715 de 2001 se otorga a dichos municipios autonomía para gerenciar en términos técnicos, administrativos y financieros el manejo de los recursos del servicio educativo, lo que trae consigo un alto grado de responsabilidad por parte de la administración. Por tanto, este trabajo busca responder si la inversión en educación en el Municipio de Bello está cumpliendo de manera eficiente los lineamientos de Ley y con ello si está contribuyendo a cumplir el papel que debe tener la educación en el desarrollo de la comunidad, mirándolo desde la óptica de una inversión de carácter estratégico para el progreso del municipio.

Este trabajo tiene un enfoque en el Sistema de Control Interno del Municipio de Bello, el cual abordará temáticas como la gestión del riesgo, los Planes de Acción, los Planes de Desarrollo, los mapas de riesgo, las medidas implementadas por la administración para controlar y mitigar el riesgo y a su vez cómo estas influyen en la inversión social destinada a la educación.

## LAS RESPUESTAS TENTATIVAS

La implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello es un factor determinante en la inversión social en educación para el periodo comprendido entre 2009-2013, evidenciando como la correcta utilización de las herramientas de tipo administrativo y legal al interior de la administración impactan positivamente a la comunidad.

El Municipio de Bello ha cumplido con el Sistema de Gestión de manera integral, lo cual se ve reflejado en los resultados positivos que ha venido mostrando la entidad en las últimas evaluaciones institucionales.

## LAS VARIABLES

| VARIABLE  | DEFINICIÓN   | FORMA DE MEDICIÓN  | POSIBLES RESULTADOS                    |
|---|--|--|--|
| Actualización del Mapa de Riesgos                                   | Actualización de herramienta que permite visualizar los riesgos con el fin de facilitar la toma de decisiones por parte de la administración.  | ¿El mapa de riesgos de el municipio de Bello, proporcionan a la administración las herramientas claves para el control del riesgo?   | Si/No                                  |
|   |  | ¿En el mapa de riesgo del municipio de Bello estan incluidas todas las variables que pueden afectar a la comunidad Bellanita ?   | Totalmente/Parcialmente/No proporciona |
| Acciones de sensibilización a los funcionarios de la administración | Capacitaciones, foros, conferencias, dinámicas, etc, dirigidas al interior de la administración con el fin de sensibilizarlos frente a los riesgos sociales en educación.              | ¿La administración realiza actividades de capacitación a los funcionarios del Municipio con el fin de prevenir que se materialicen los riesgos sociales relacionados con la educación? | Totalmente/Parcialmente/No Capacita    |
| Presupuesto para gestión de riesgo en educación                     | Recursos disponibles para la ejecución de actividades encaminadas a la implementación de la gestión del riesgo.  | ¿La administración del municipio de Bello cumple con la ejecución presupuestal establecida para el periodo 2009- 2013?   | Totalmente/Parcialmente/No Cumple      |
|   |  | ¿Qué porcentaje del presupuesto asignó la administración del municipio de Bello en el periodo 2009-2013 para temas sociales en educación ?   | 0-20%                                  |
|   |  |  | 21%-40%                                |
|   |  |  | 41%-60%                                |
|   |  |  | 61%-80%                                |
|   | 81%-100%   |  |  |
| Impacto social en educación de las medidas de tratamiento           | Resultados derivados de la ejecución de las medidas de tratamiento en la calidad de vida de los habitantes del municipio y generación de soluciones de fondo a riesgos materializados. | ¿El tratamiento de los riesgos materializados ha generado un mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes del municipio de Bello?  | Totalmente/Parcialmente/No mejora      |
|   |  | ¿Generan las medidas de tratamiento ejecutadas por la administración soluciones de fondo a los eventos materializados?   | Totalmente/Parcialmente/No genera      |
| Cobertura en educación  | Proporción de alumnos atendidos en el sistema educativo de acuerdo a las necesidades del municipio.  | ¿En que porcentaje incrementarán los índices de cobertura en educación en el periodo comprendido entre los años 2008-2013?   | Ninguno                                |
|   |  |  | 0-20%                                  |
|   |  |  | 21%-40%                                |
|   |  |  | 41%-60%                                |
|   |  |  | 61%-80%                                |
| 81%-100%  |  |  |  |
| Indicadores de la gestión en educación                              | Datos que reflejan los resultados provenientes de las acciones en aras del cumplimiento de los objetivos de la administración municipal.   | ¿La administración cuenta con mecanismos que permiten medir el componente educación en el municipio de Bello?  | Si/No                                  |
|   |  | ¿Con que frecuencia son revisados los indicadores de educación y la pertinencia de estos con los cambios del sistema educativo?  | Annual/Semestral/Trimestral/Mensual    |

Construcción Propia

Para llevar a cabo la medición de estas variables, es necesario tomar como herramienta principal los planes, programas y proyectos llevados a cabo al interior del Municipio de Bello, donde serán sometidos a una revisión con el fin de determinar el grado cumplimiento según las características planteadas en este trabajo.

## **LOS INSTRUMENTOS**

Considerando que el principal objetivo de la investigación se enfoca en identificar el impacto de la Administración del Riesgo en el Municipio de Bello en aspectos de inversión social en educación, la primera medida tomada fue la de hacer una revisión de los elementos de los Programas de Gobierno, Planes de Desarrollo, Planes de Inversión, Presupuestos, Planes Financieros, Medidas de Tratamiento y en general herramientas de planeación del municipio enfocadas a la buena gestión de la inversión social en educación, además de los direccionados a la implementación de la Administración del Riesgo que involucren a los funcionarios encargados de dar seguimiento y cumplimiento al Sistema de Control Interno.

Sumado a ello, se realiza la solicitud de la información necesaria para confrontar que la ejecución sea consecuente a lo presupuestado y a lo propuesto en los planes y programas mencionados anteriormente. Esto se hizo con el fin de tener las herramientas necesarias para identificar las acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a la Coordinadora de Planeamiento Educativo y al Ex Subsecretario de Control Interno del Municipio de Bello con el fin de detectar los aspectos más relevantes de la gestión realizada al interior de la administración y con ello identificar las actividades que realmente impactan a la comunidad y tienen su origen al interior de la institución. Con este instrumento se busca también determinar el grado de compromiso de la

administración municipal con un cumplimiento orientado a hacia un beneficio colectivo, más que con la idea de acatar requisitos legales.

Inicialmente fue proyectado un Focus Group en lugar de las entrevistas, el cual estaba planteado con un funcionario de control interno, un funcionario de planeación educativa, un experto en el tema a tratar y un representante del sector educativo. Es de señalar que no fue posible hacerlo debido a que el Subsecretario de Control Interno se opuso diciendo que no era viable por complejidad en las agendas de dichos funcionarios.

Con relación a los instrumentos ya definidos hubo otro limitante y fue que las entrevistas diseñadas eran extensas y el tiempo limitado, en el sentido que no se pudo hacer la totalidad de las preguntas planteadas, ambos funcionarios nos restringieron la realización de algunas preguntas.

Es de señalar que no hubo necesidad de utilizar instrumentos estadísticos puesto que la investigación se enfoca en las acciones que se derivan de la administración municipal, por tal motivo, se llevaron a cabo entrevistas de tipo no estructurada a la Coordinadora de Planeamiento Educativo y al Ex Subsecretario de Control Interno del municipio de Bello, ya que este tipo de entrevista es más útil para la recolección de datos de información cualitativa.

## **LAS FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS**

### **Fuentes primarias**

Las fuentes utilizadas por el equipo de investigación se consideran del tipo Primario, según la definición de Bounocore, las fuentes primarias de información son aquellas que contienen información original no abreviada ni traducida, en nuestra investigación las fuentes

primarias corresponden a las entrevistas hechas a la Coordinadora de Planeamiento Educativo y al Ex Subsecretario de Control Interno del municipio de Bello, ver Anexo 1.

### **Fuentes secundarias**

Para el equipo de investigación, estas fuentes incluyen los informes entregados, información rescatada de diversas fuentes y la información requerida por correo certificado a diferentes dependencias, para lo cual contó con los informes generados y entregados directamente por el municipio de Bello en cuanto a la planeación y gestión en las diferentes administraciones que entraron a observarse durante el periodo de investigación de este proyecto. Además, se utilizaron sistemas de información nacional, departamental y municipal. A continuación citaremos las fuentes en las cuales hemos referido para la construcción del artículo y documentos publicados por las entidades de control. Leyes y Decretos y toda la información requerida directamente por el equipo de investigación, la cual en gran medida fue suministrada por las secretarías encargadas

*Constitución Política de Colombia.* (1991). Bogotá.

*Ley 30.* (1992). Bogotá.

*Ley 87.* (29 de Noviembre de 1993). Bogotá, Colombia.

*Ley 1151.* (1994). Bogotá.

*Ley 749.* (2000). Bogotá.

*Decreto 1537.* (26 de Julio de 2001). Bogotá, Colombia.

*Ley 715.* (21 de Diciembre de 2001). Bogotá, Colombia.

*Decreto 1599.* (20 de Mayo de 2005). Bogotá, Colombia.

- Bedoya, A. L. (3 de Marzo de 2015). Instrumento 3: Entrevista funcionario Planeación Educativa. (J. P. Vega, Entrevistador)
- Botero, R. (19 de Febrero de 2014). *Municipio de Bello*. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de [http://www.bello.gov.co/salaprensa/pagina/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS-\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.aspx](http://www.bello.gov.co/salaprensa/pagina/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS-_DE_CONTROL_INTERNO.aspx)
- Castro, H. (5 de Marzo de 2015). Instrumento 2: Entrevista Funcionario Control Interno. (J. P. Vega, Entrevistador)
- Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP. (2009). *Guía de Administración del Riesgo (Cartilla de Administración Pública)*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Gil, F. (2014). *Informe Antioquia la más Educada*. Medellín.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES . (s.f.). *Icfes Interactivo*. Recuperado el 1 de Enero de 2015, de SNIEE: [http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee\\_rep\\_por\\_ctr.jsp](http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee_rep_por_ctr.jsp)
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Sistema General de Participaciones - Educación Tipología y Asignación de Recursos*. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Documento Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 178*. Bogotá.
- Municipio de Bello . (2008). *Modelo Estándar de Control Interno MECI y elementos del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NTCGP 1000, versión implementada*. Bello.
- Municipio de Bello . (2013). *Mapa de riesgo Municipio de Bello* . Bello .
- Municipio de Bello. (2013). *Ejecuciones presupuestales período 2008-2013 Municipio de Bello*. Bello.
- Municipio de Bello. (2013). *Evaluación del sistema de Control Interno: Interpretación de resultados*. Bello.

Municipio de Bello. (2013). *Sistema de gestión del riesgo de educación* . Bello.

Muñoz, C. A. (2012-2015). *Plan de Desarrollo*. Bello.

Muñoz, C. A. (2012-2015). *Programa de gobierno Alcaldía de Bello*. Bello.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Perspectivas Económicas para América Latina*.

Peréz , O. A. (2008-2011). *Programa de gobierno Alcaldía de Bello*. Bello.

Pérez, O. A. (2008-2011). *Plan de Desarrollo*. Bello.

## **LA NARRACIÓN DE LAS RUTAS SEGUIDAS Y SUS DIFICULTADES**

Al iniciar la investigación se tuvo gran entusiasmo al tratar de involucrar impactos sociales con temas de control al interior de una institución pública, y se pretendió enfocar el proyecto en la inversión social pero no se tenía claridad a qué componente direccionarlo, por tanto, se delimitó inicialmente al tema ambiental, posteriormente con la información brindada por el asesor temático nos pareció pertinente enfocarlo al tema educación por lo que implica este componente por la asignación de recursos y efectos en la sociedad.

En el desarrollo de este trabajo surgieron varias dificultades por la complejidad de la información en cuanto se refirió a un análisis exhaustivo de información recolectada tanto del municipio como de informes de tipo nacional, departamental.

En el proyecto de aula Trabajo de Grado 1 el grupo decidió para comenzar la investigación hacer una visita al municipio para verificar si tenían implementadas medidas de control que permitieran medir el impacto en la organización y que si se contara con la disposición por parte de los funcionarios de facilitar dicha información para un estudio, ya que

aunque estos sistemas son de tipo obligatorio para las entidades públicas, es sabido que algunas prefieren ocultar esta información. Después de hacer esta visita y conocer al Subsecretario de Control Interno de entonces, el señor Henry Castro, se pudo evidenciar la voluntad por parte del municipio en cooperar con este proyecto.

Durante la primera parte de la investigación teníamos claro que queríamos enfocarnos en control interno y cómo esto afectaba a la comunidad, por esto, con la asesoría de los profesores Jaime Obando y Oscar López se había decidido hacer un enfoque desde la parte ambiental y con esta línea terminamos la primera parte del proyecto satisfactoriamente, aunque conservábamos la inquietud de que tan conveniente era este enfoque para la calidad de vida de los habitantes bellanitas.

Al comenzar el proyecto de aula Trabajo de Grado II, fue asignado el asesor León Jaime Acosta, el cual nos ayudó a orientarnos hacia el tema educativo, lo cual establece una relación más directa y más definida en cuanto a cómo afecta a la comunidad, además por la importancia de asignación que tiene en el Sistema General de Participaciones (SGP).

Realizamos nuevamente una visita al Municipio de Bello para solicitar a la institución la mayor información posible para llevar a cabo una evaluación detallada y ver el comportamiento y evolución del desempeño del municipio, lo cual comprendía tres años del gobierno del señor alcalde Oscar Andrés Pérez Muñoz durante los años 2008 a 2011 y dos años más del siguiente gobierno en cabeza del actual alcalde Carlos Alirio Muñoz López, en este punto surgen otras dificultades, primero por la cantidad de información y segundo por la diferencia en los planes de gobierno entre un alcalde y otro.

El mayor inconveniente que tuvimos fue que dada la gran cantidad de información no fue suficiente para depurarla y analizarla en un semestre, por lo que fue necesario cancelar el curso Trabajo de Grado II en el semestre 2014 I para poder continuar analizando la información un semestre más, y aunque se le dedicó mucho más tiempo, nos vimos en dificultades para la analizar la totalidad de la información en dicho tiempo. Otro inconveniente al analizar la información suministrada por el municipio, es que alguna no estaba completa o no era comparable entre un gobierno y otro, lo que agregaba mayor dificultad al análisis que se pretendía llevar a cabo, otras problemáticas eran que los sistemas de información y bases de datos nacionales y municipales no se encontraban actualizadas y la información suministrada en ocasiones no era consistente.

Por otra parte, al dedicarle tanto tiempo al análisis de la información, al momento de ir a hacer las entrevistas, las personas que ejercían estos cargos ya habían sido reemplazados, pero con la colaboración de los servidores públicos, fue posible que nos dieran las entrevistas los funcionarios que tenían mayor conocimiento del periodo a investigar que fueron: Alba Luz Bedoya Montoya Coordinadora de Planeación Educativa desde el año 2012 y Henry Castro Arango Ex Subsecretario de Evaluación de Control Interno quien desempeñó el cargo aproximadamente ocho (8) años hasta octubre de 2014.

## **LA LECTURA Y LA ESCRITURA**

La actividad principal del equipo de trabajo estuvo orientada al estudio profundo de las normas, por tal motivo, se tomó la decisión de realizar lecturas individuales para posteriormente reunirnos y socializarlas con el fin de aclarar dudas, conceptos y definiciones; Como el lenguaje utilizado es muy

técnico ya que se manejan muchos temas de carácter legal que además han sido poco abordados dentro de la carrera, se hacía necesario solicitar entrevistas con el asesor temático.

En la mayoría del desarrollo de la investigación se llevaron a cabo encuentros entre las integrantes del proyecto para poder llevar a cabo una linealidad en el desarrollo del tema. Por otra parte, el proceso de escritura utilizado por el grupo de investigación consistía en la realización de lluvia de ideas durante los momentos que el equipo se reunía a discutir las lecturas, designando a uno de los integrantes para la toma de apuntes, para luego construir el texto, lo mismo sucedió con la elaboración de la memoria metodológica, de acuerdo a las vivencias que el grupo presentaba se tomó nota para finalmente consolidarlas.

## **LOS ASESORES**

Consideramos que no hubo una buena asesoría en cuanto al alcance en Trabajo de Grado I, puesto que nos indicaron en varias ocasiones que era un tema muy simple para trabajarlo en el periodo de tiempo, pero al momento de llegar a la ejecución vimos que era demasiado complejo como ya lo enunciamos en las dificultades.

En el proyecto de aula Trabajo de Grado II hubo una buena disposición y acompañamiento por parte de los asesores se puede determinar que fue bueno, pues cualquier inquietud fue resuelta por parte de los mismos. Había un buen manejo del tema y siempre hubo una excelente disposición y acompañamiento del asesor, muy presto a resolver dudas y orientarnos en los temas en los cuales no nos sentíamos muy ubicadas. También hubo buena referenciación de bibliográfica y sistemas de información para el análisis de los resultados.

## **LAS CONCLUSIONES**

- El impacto de la implementación del riesgo en el municipio de Bello es positivo, son notables los esfuerzos por parte de la administración para mantener una mejora continua en el componente educativo, ejemplo de ello es un Sistema Integrado de Gestión, en el cual se visualiza el control que hay estructurado al interior de la organización para mitigar los riesgos que puedan entorpecer el eficaz cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello, el control se fortalece por medio de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, la ejecución de auditorías continuas, elaboración de mapas de riesgos generales y específicos al sector educativo, seguimiento a programas, semáforos, controles, entre otros. Aunque se ven algunas inconformidades en asuntos como renovación de certificación que puede derivarse de formalismos y asuntos de registro documentales.
- Aunque hay una adecuada gestión del riesgo, existen situaciones que indican que el riesgo es dinámico y que está presente en toda la organización y aunque los esfuerzos son grandes, siempre existen componentes a mejorar. El municipio de Bello tiene identificados los riesgos de tipo catastrófico, moderado y leves, igualmente las medidas necesarias para prevenirlos y corregirlos, en cuanto a que la detección y corrección de los riesgos apoya al mejoramiento de la gestión. En la gestión integral y el componente de riesgos se encuentran actualmente en la administración riesgos de tipo catastrófico, los cuales están identificados y por tanto se está gestionando su tratamiento.
- El municipio de Bello y las entidades públicas en general, deben seguir gestionando procesos que promuevan la eficiencia de las instituciones que velan por la equidad social, unas políticas que cumplan realmente con la base de la transparencia y fortalecer su recurso humano contratando personal que lleve a cabo los principios de Autorregulación,

Autocontrol y la Autogestión, ya que con sólo presupuestar o asignar recursos no es suficiente para lograr el desarrollo social de la comunidad, se requiere del fomento de la cultura hacia el servicio público y una conciencia ciudadana de rectitud y búsqueda del bienestar común.

- Los resultados de la gestión del segundo Programa de Gobierno “Ciudad Educada y Competitiva” probablemente no son muy evidentes en los resultados expuestos en esta investigación, ya que en cierta medida se debe a que sólo se toman dos años de este período de gobierno y los resultados posiblemente son posteriores al tiempo de investigación, lo que puede ser demostrado por ejemplo con una mayor divulgación, aceptación y conocimiento de los programas comentados en los resultados y otros eventos como por ejemplo la construcción de megacolegios que se están construyendo actualmente.
- Bello, por ser una entidad certificada en educación, tiene autonomía para la toma de decisiones de tipo administrativas, financieras y técnicas, por ende existe mayor exigencia e inspección por parte de los entes de control, según lo establecido en la Ley 715 del año 2001.
- La administración municipal se encuentra en un proceso de adecuación, y por tanto se están transformando algunos aspectos de la gestión en cuanto quiere incorporar elementos de la Nueva Gestión Pública y de la Nueva Gerencia Pública, proceso que se ve evidenciado en los cargos y figura de los Rectores a un esquema de más de tipo gerencial, con la denominación de estos como Gerentes, con lo que se pretende un mejor manejo financiero, administrativo, legal y técnico, así como una inclusión de estos en la Gestión del Riesgo

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Transcripción Entrevistas a Servidores Públicos**

### **ENTREVISTA N° 1: ALBA LUZ BEDOYA MONTOYA COORDINADORA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA**

**Entrevistador:** Buenos días, somos estudiantes del programa de contaduría pública de la universidad de Antioquia y actualmente nos encontramos realizando una investigación acerca del impacto de la inversión social en educación, que ha tenido la implementación de la administración del riesgo en el municipio de Bello.

Su ayuda es de gran importancia para esta investigación. Para comenzar sea tan amable de indicar su nombre, el cargo que desempeña y hace cuanto viene desempeñando este cargo.

**Entrevistado:** Bueno, muy buenos días, para nosotros como funcionarios de la secretaria de educación es un placer poderles estar dando una información importante para ustedes como estudiantes. Mi nombre es Alba Luz Bedoya Montoya, actualmente ocupo el cargo como personal especializada, soy la coordinadora de planeación educativa y la gerente de modernización de la secretaria de educación.

**Entrevistador:** y ¿hace cuánto?

**Entrevistado:** Estoy desde el 2012.

**Entrevistador:** Bueno, entonces podemos empezar con la pregunta, ¿actualmente tiene el mapa de riesgos y cada cuanto se hace el seguimiento?

**Entrevistado:** Si mira, nosotros por el sistema integrado de gestión tenemos identificados alrededor del municipio, tenemos identificado en cada secretaria los posibles riesgos, ¡los posibles riesgos no!, los riesgos que se considera que se pueden dar a nivel de los diferentes los procesos de las secretarías. En el sistema integrado de gestión tenemos unos facilitadores que son los dos funcionarios de parte de planeación educativa que son los encargados de hacerle seguimiento a esos riesgos, ¿en qué consiste ese seguimiento? A nivel de la misma secretaria de educación y planeación educativa establecimos nuestro propio plan, nuestro propio mapa y a ese mapa le establecimos un cronograma de seguimiento y ese cronograma de seguimiento lo hacemos con el fin de que los procesos identifiquen que, si bien es cierto que, el sistema integrado de gestión a nivel municipal tiene unos riesgos como tal que fueron los que les enseñé a ustedes, hay otros que no quedan identificados ahí pero que son comunes que son frecuentes y que solamente los identifica ¿quién?, el que los vive, el que los está realizando de manera permanente; entonces, establecimos un cronograma, nos dimos a la tarea de pasar por cada proceso diciéndoles : “identifiquen que riesgos en el desarrollo de sus actividades pueden ustedes cometer” y cada dos meses estamos pasando por que el objetivo es que esos riesgos tienen que desaparecer, porque nada nos ganamos nosotros con que el funcionario identifique -ya hicimos la primera tarea que no fue fácil – les dimos un tiempo prudente de 15 días por proceso para que ellos mismos se reunieran e identificaran sus posibles riesgos, a la semana siguiente pasamos y les dijimos: “bueno, ya tenemos por decir el jurídica e identificaron cinco procesos, cinco riesgos” esos riesgos deben desaparecer, ¿en cuánto tiempo coordinador? Usted es el que nos dice en cuanto tiempo. Al mes pasamos y de los cinco ya tenían dos riesgos apenas. ¿Por qué? Por qué el objetivo es que ellos, un riesgo jurídico puede ser pérdida de carpeta u otro riesgo que ellos identificaron que recuerdo es que cuando solicitan la documentación para hacer una

contratación para una empresa x o a una entidad x, un riesgo es que no se le haya solicitado toda la documentación necesaria y que se aprobó que se contratara con el municipio, a sabiendas de que le faltaba uno o dos documentos importantes. Y ¿Qué se le pidió al funcionario que hiciera? Una ficha o una tabla de contenido que se le debe entregar a cada contratista, persona que vaya a contratarse en Bello, de que debe cumplir estos y estos parámetros, levantamos igual una capacitación una sensibilización con todas las personas que van a ser usuarios o se vayan a contratar con Bello de decirles: “señores, este es nuestro manual” “ustedes entregaron una plata de esta manera” “usted debe llenar estos formatos”, “usted debe de traer la documentación cada 15 días“ o así , es decir, se les entregó a ellos para que vieran que era un municipio creíble, que a la vez el arma jurídica no corriera este riesgos que es pérdida de documentación, como por darte un ejemplo, y ¿cada cuánto se hace? De manera permanente, el coordinador lo debe hacer de manera permanente, para que no se quede simplemente identificando un riesgo sino solucionarlo como los tiene que ir eliminando.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son los parámetros o indicadores tenidos en cuenta para medir el nivel de cumplimiento de la gestión de riesgo en la educación?

**Entrevistado:** Bueno, para mirar la gestión de riesgo ó los parámetros de cumplimiento de los programas, ¿Usted se está refiriendo a eso?

**Entrevistador:** Si señora

**Entrevistado:** Bueno, aquí el horizonte, el parámetro principal para nosotros es que se esté cumpliendo el Plan de Desarrollo, el Plan de Desarrollo que va ligado al Plan de Gobierno y lógicamente a los Planes de Acción de cada proceso, entonces, nosotros tenemos que hacerle desde planeación educativa, hacerle un seguimiento de manera permanente al plan de desarrollo,

pero igual, establecimos una agenda- que ya también se la entregamos a ustedes- una agenda y es de que los primeros días de cada mes nos reunimos, los primeros 9 días de cada mes nos reunimos con cada proceso y les solicitamos a ellos que nos entreguen como van ejecutando su Plan de Acción, un ejemplo: el proceso de calidad solicita el cumplimiento del proyecto ejes transversales y tiene seis actividades y apenas lleva tres y ya estamos próximos a entregar el trimestre con sistema de planeación municipal y apenas llevamos tres y faltan quince días para entregar, ¿Qué estamos corriendo ahí? Un riesgo, un riesgo de incumplimiento, un riesgo de sanción, un riesgo de llamado de atención o un proceso disciplinario para nuestro secretario, entonces, nosotros antes de llegar allá, por eso hacemos los primeros nueve días para reunirnos con ellos y decirle el autor de calidad por que no pudo ir cumpliendo estos ejes transversales, ¿será que no se le asignó el presupuesto que era? ¿Será que se planearon mal las actividades? ¿Será que no eran seis sino realmente tres? Efectivas, oportunas, será que, ¿no se designó el personal adecuado para que hicieran esas actividades? O el riesgo mayor no se planeó.

Nos da el tiempo suficiente para para luego citar al comité técnico, el secretario cita al comité técnico, donde se reúne con todos sus especialistas y con los coordinadores y les dice: “señores estamos así” para eso establecimos un tablero indicador, que ese tablero de indicadores que tiene un semáforo interno que llamamos nosotros con su rojo, con su verde, con su amarillo donde al secretario le arroja y dice: “estamos muy mal en indicadores, no estamos cumpliendo con esta meta porque tenemos tantos proyectos en rojo, ¿Qué podemos hacer? Nos dice planeación ¿Qué significa esto en rojo? Esto en rojo quiere decir:

1. Que no hay presupuesto asignado o que tiene presupuesto y no lo ha ejecutado, o se está corriendo otro riesgo mayor, es que no se ha contratado con una empresa que se encargue de desarrollar este proyecto y mire el tiempo en que estamos.

2: Se hizo, vuelve otra vez una mala planeación.

El secretario ¿qué hace? Toma las medidas pertinentes, da unos tiempos, establece si hay que hacer una adición más presupuestal entonces solicita una disponibilidad a hacienda justificada, si hay que mermar actividades entonces hay que mermarlas, pero el hecho es que antes de que se llegue el treinta del mes del trimestre que hay que entregar a planeación municipal, esas falencias o esos riesgos o esas debilidades tienen que ser corregidas.

Por eso es muy bueno hacerle seguimiento de manera permanente. El semáforo ha sido para nosotros excelente, un resultado pues maravilloso porque ya los coordinadores se enseñaron a trabajar bajo presión y que estén ellos reuniéndose permanentemente con su equipo de trabajo.

**Entrevistador:** Para la asignación de los recursos ¿Es tenido en cuenta una jerarquización previa de estos riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y de impacto en el componente de educación?

**Entrevistado:** para la asignación de recursos vuelvo y te digo, para la asignación de recursos se tiene en cuenta la jerarquía, los mismos planes, los mismos programas, los mismos proyectos que se tienen establecidos en el Plan de Desarrollo, realmente, ¿Qué es lo que nos mide?, la contraloría, la procuraduría, todas las ias como decimos nosotros, de que nuestro señor secretario y nuestro alcalde estén cumpliendo su Plan de Gobierno y Desarrollo y lógicamente los Planes de Acción, entonces, ¿Qué es lo que nosotros tenemos que hacer ahí? Hacerles seguimiento a

esas metas, y que si hay los indicadores, que por cierto algunos no quedaron acordes con la realidad, algunos indicadores, un riesgo que estamos corriendo, es que hubo algunos indicadores que quedaron mal planteados, quedaron demasiado altos, otros muy bajos y otros muy fáciles de cumplir, pero es un riesgo que asumimos y lo importante es irlos cumpliendo pero cumplirlos bien y que si quedaron mal planteados- algunos no todos-lo importante es que se cumpla, pero que se cubra, que se beneficie una gran parte de la comunidad.

**Entrevistador:** Bueno, específicamente en el tema de educación, ¿tienen implementados planes para evitar la deserción?

**Entrevistado:** Sí, tenemos varios, te voy a decir así a grandes rasgos porque serian muchas actividades y a grandes rasgos, este es un programa o es una preocupación grande no solo de nuestra secretaria sino del país y a nivel nacional. La señora ministra, es una de las líneas o las metas principales es evitar la deserción de escolar, ella está implementando la jornada única, está implementando muchas actividades. Bello tiene sus modelo flexible, ¿Qué son modelos flexibles?, como lo dice su nombre es tratar de establecer programas que sean asequible, que se adapten a la realidad de las necesidades de nuestros niños y niñas.

Tenemos programas establecidos como es el programa al menor del alto riesgo, son aquellos jóvenes que los sacan de las instituciones educativas porque son los que tienen carpeta en rojo, como lo llamamos nosotros, los desescolarizados, los que ya no van a clase porque están aburridos y tienen problemas de disciplina y los sacan de todos los colegios, aquí tenemos directamente una psicóloga asignada que ya lleva varios años, y se le da un buen presupuesto, ella tiene a su cargo otras psicólogas que son las que van a las instituciones educativas y cogen este grupo de estudiantes, los cinco, diez niños que tienen dificultades de: no de aprendizaje, de

comportamiento, agresividad, problemas de estudio, y miramos y son problemas de la familia o son problemas de la extra edad, entonces ellos identifican quienes le ayudan a elaborar su proyecto de vida. Ha dado muy buenos resultados en Bello este programa. Otro programa es establecer programas de aulas de niños de extra edad, ustedes saben que extra edad es que no están en la edad que es para el grado que tiene, entonces, aquí tenemos aulas especiales en varias instituciones educativas oficiales que son esos niños que llegan desplazados, porque Bello es un municipio que tiene mucho desplazado, entonces, el niño pedro: tiene catorce años y apenas está en tercero de primaria, ya no debería estar en tercero de primaria. Además el niño ¿porque se va? ¿Porque damos que es un niño que ya entra a la deserción? Por pena, porque se siente señalado, porque yo estoy estudiando con niños de ocho años, de siete y yo tengo catorce. ¿Qué hacemos con esos niños? Les organizamos un aula que es para niños de aceleración de aprendizaje -así se llama- y se les da unos módulos especiales, una profesora especial para que Pedrito en un año hace o dos años o realmente Pedrito si está muy bien, puede terminar su primaria, eso para un niño ¿qué es?, evitamos la deserción escolar, pero fuera de eso lo estamos estimulando, porque sabemos que Pedrito es un niño que viene desplazado, que lo sacaban de estudiar, que volvía otra vez y entraba, o que tuvo muchos problemas familiares por la necesidad económica que no le permitieron a sus papas que el niño siguiera estudiando.

Tenemos el programa de transporte escolar, para evitar que los niños del campo, de la zona rural que Bello tiene muchas en zona rural, aunque ustedes no crean, tenemos mucha zona rural, estos niños de una vereda a otra es, digamos, en fin tan largo, tan amplio para ir a la escuela, así el niño muestra el interés a la escuela, entonces, ¿Qué hacemos? Estamos haciendo unos esfuerzos grandes en convenios con bellanita de transporte, con nuestras transportadoras de Bello, para que con unos precios más bajos, lo paga la secretaria de educación, para que los niños no puedan

tener la disculpa de decir que no van a la escuela porque tienen que caminar cuarenta y cinco minutos, pues ya los recoge el transporte, como es de la zona rural de la Unión, de San Félix, inclusive aquí también en la zona urbana, de un barrio a otro barrio, también hacemos lo posible para que el niño no deserte.

Otro programa también muy bonito es el del restaurante escolar, aunque ustedes no crean hay niños que desertan porque no tienen con qué comer, y el restaurante escolar les cubre a ellos: el desayuno y el almuerzo y eso es lo que comen en el día, entonces ¿por qué no desertan? Porque ya saben que tienen al menos el almuerzo asegurado en la institución, triste decirlo así pero es la realidad, que tienen asegurado el desayunito y tienen asegurado el almuerzo, entonces, es un niño fuera de eso le estamos garantizando que estudie, que tiene su comida y su parte nutricional. De hecho estaba con una meta para el Plan de Desarrollo veintitrés y tenemos veinticinco mil niños, o sea que la meta está superada desde el 2012, la tenemos superada en restaurante escolar, y muchos de ellos no solamente con recursos de Sistema General de Participación, sino que también con recursos propios de la administración para poder garantizarle a esos niños de que tengan su refrigerio, lamentablemente, como la mayoría de los municipios no lo hemos podido hacer para la secundaria pero si tenemos cubierta la primaria.

También tenemos los kits escolares y ojala pudiéramos darles a los setenta y dos mil y pico de alumnos que tenemos en el sector oficial, pero, sobre todo a los niños con más necesidades, ¿Por qué hay niños que desertan? Porque no tienen sus zapatillas, no tienen útiles, no tienen el uniforme, ¿Qué estamos haciendo? Ya tenemos una población identificada –que nos la mandan los rectores- unas instituciones, unas comunas más necesitadas y establecemos unos kits, que tienen: cuadernos, el morral, sus colores, sus útiles, las cosas más necesarias y fuera de eso su

uniforme para que el niño no deje de ir a estudiar. Esto lo hemos hecho a través de los convenios que hemos realizado con el sector solidario, que hay que darle los agradecimientos también, el sector solidario o sea las cooperativas que están al nivel del municipio donde hemos establecido una muy buena relación con ellos y nos apoyan con eso.

Otras de las actividades que hemos realizado son las jornadas complementarias con Comfenalco y con Comfama, jornadas complementarias es porque a veces el niño se aburre en el colegio, ¿Por qué? Porque el colegio no ofrece más, sino simplemente tiza y tablero, que sobre eso estamos también trabajando, hay que motivar a los muchachos para que se enamoren del aula, se enamore del estudio a que se enamore de la convivencia escolar, entonces ¿Qué estamos diciéndoles a los rectores? “por favor, que establezcan programas que enamoren a los niños, sean más didácticos, sean más lúdicos, pero fuera de eso establezcan programas deportivos, jornadas complementarias que paguen primero, aquí tenemos una profesional solamente dedicada a buscar unas jornadas complementarias, y es para que le lleven artes, para que le lleven obras de teatro, para que los lleven a piscina, para que lo lleven a otras actividades y eso motiva al niño a ir al colegio, muchas veces puede que no vayan sino para que los lleven a piscina, pero los estamos motivando para que desarrollen otras actividades, otras competencias.

Tenemos ahora también, un programa muy bonito que está estableciendo el señor secretario para –pero eso ya es aparte- y es para evitar la deserción pero ya de adultos y es la escuela te abraza, la escuela te abraza es un programa que estamos organizando ya para este año y es salir a buscar los alumnos y decirles: “ven, la escuela te necesita, porque te estamos ofreciendo esto”, pero más que todo al adulto que ha dejado de estudiar por otras circunstancias.

De verdad, que Bello tenemos el plan padrino también, ya en la educación superior, el plan padrino que tenemos convenios también con otras entidades como: la universidad San Buenaventura, como la Uniminuto, el politécnico Marco Fidel Suarez, y con otras entidades que estamos buscando, y es para que tampoco los jóvenes dejen de estudiar, salen de un bachillerato y se quedan ahí, eso también es una deserción, no entran a la educación superior, establecimos el programa del plan padrino y ahora otro que está dando muchos resultados es el programa del SENA, ¿Qué logramos? Que la gente para no ir hasta Medellín, por pasajes porque a veces no tenemos pasajes para ir hasta el centro, porque a veces no tenemos pasajes para ir hasta Itagüí entonces los pelados se desertan, de pronto pasan al SENA y van dos o tres veces pero ya después no pueden ir por pasajes, ¿Qué establecimos? Acá se hizo un convenio que Bello paga una cantidad de dinero interesante al instituto parroquial Jesús de la Buena esperanza, donde se hizo un convenio con ellos de alquiler de unas aulas, el doctor Nelson, él es el coordinador para que pague las aulas, y entonces, se les dice: “hay cursos en técnicos gestión humana, técnicos empresariales, técnicos digitales, hay hasta tecnologías que hemos brindado, o sea que ya el estudiante de derecho no puede decir, ya puede ir a estudiar a pie inclusive porque es que le estamos poniendo todo, los profesores del SENA y fuera de eso las aulas para que él estudie, ha dado buenos resultados, hemos capacitado de verdad mucho joven, madres también, programas especiales para ellos en el municipio de Bello, eso es en cuanto a la deserción, que es uno de los principales pilotos del secretario, evitar que los niños se retiren de las instituciones educativas.

**Entrevistador:** ¿Cuál ha sido el impacto de la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social en la educación en el municipio de Bello para el periodo 2009-2013?

**Entrevistado:** Bueno, como te lo dije anteriormente en mi presentación yo vine apenas en el 2012, no puedo responderte mucho por lo del seguimiento, pero, lo que si te puedo decir es hablarte con mucho optimismo, soy positiva pues, con mucho optimismo en el sentido de que hemos establecido una muy buena estrategia a nivel de la secretaría de educación en estos últimos años, en el 2012, 2013, inclusive en el 2014-2015, ¿Por qué? Vimos que primero que todo que la secretaría de educación y cultura, para que sepan educación y cultura es la más grande, es una pequeña alcaldía dentro de un mismo municipio, es la que más programas o proyectos tiene, o sea que más riesgos debe tener, por lo tanto, como te conté al principio, es donde más nosotros debemos estar: Primero que todo realizando permanentemente programas de sensibilización al interior de nuestros profesionales y funcionarios para que ellos tengan, sentido de pertenencia, para que ellos den un buen servicio al usuario, ahí estaríamos como evitando el riesgo.

Otro, para poderme ir a la pregunta de ustedes que es el ejemplo externo, es la capacitación también, planes, programas de nuestros funcionarios, si tenemos unos funcionarios bien capacitados pueden brindar un mejor servicio.

Otro es la solicitud de asistencias técnicas que hemos solicitado de manera externa, llámese contratado o solicitud que nosotros hacemos del Ministerio de Educación Nacional, esas asistencias técnicas es: el apoyo, asesoría, orientación y nos han ayudado acá, nos han enviado gestores expertos en identificación de riesgos, para que nos digan cuales son los riesgos según ellos porque son personas externas que se están cometiendo a nivel de la secretaría de educación un riesgo que se estaba cometiendo para poder brindar un buen servicio era que no se había implementado la estructura, que estaba aprobada desde el 2009 y ¿en qué consistía la estructura?

la estructura era que los procesos estaban cortos de personal y que muchas veces el personal que había no era idóneo, no todos porque aquí el personal es muy maravilloso, no todos, así quisiéramos hacer muchas cosas no todos tenían las competencias ni las habilidades, entonces había necesidad de reforzar a los procesos porque se estaba corriendo un riesgo de no poder dar un buen servicio, entonces, ya en el año 2013 y 2014 ya se empezó a implementar la temática, entonces, como ustedes pueden ver ya la secretaria tiene muy buenos funcionarios especialistas, expertos en determinadas áreas, entonces ya ¿Qué es lo que esperamos? Que el impacto que tenga en la comunidad tiene que ser muy bueno porque es que aquí nos encargamos de hacer los planes, los programas de acuerdo a las necesidades de realidad de Bello de acuerdo a la secretaría. La implementación y estructura, ha sido nuestro principal proyecto de modernización.

Lo otro es que fuera de que Bello nos manda a nosotros nuestro propio mapa de riesgos, ellos elaboran su propio cronograma de seguimiento al mapa de riesgos que lo hace control interno. Una sorpresa que ellos se llevaron fue que nosotros creamos nuestro propio cronograma, nuestra propia agenda, seguimiento de riesgos, cuando ellos llegaron, pocos riesgos encontraron, porque ya nosotros desde el 2012, 2013, 2014 estamos de manera permanente identificando y desechando riesgos, entonces, control interno cuando vino a hacer la auditoría, vio que nosotros ya teníamos auditoría interna.

Otra fortaleza que nos ha permitido poder hacer ese mapa y todo, es que nos hemos capacitado con ICONTEC y a nivel de ministerio, por ejemplo, la educación hoy cuenta con siete auditores, siete auditores, que no todas las secretarías cuentan con auditores propios. ¿Qué hago yo desde planeación, cuando digo que hago yo es porque es mi proceso, el que me ayudo a formar, , yo misma fui formada por la Secretaria de Educación en Bogotá, por el INCONTEC, con otros

compañeros, y cada que hay capacitación mando a mi personal porque entre más auditores tengamos a nivel de los procesos yo creo que ustedes mismas lo identifican, mayor calidad, mayor eficiencia, podemos identificar que riesgos estamos cometiendo y acabo de hacer la programación para hacer las auditorías internas que las vamos a hacer ahora a finales de marzo, y volvemos a hacer otras auditorias en agosto, cosa que cuando control interno llegue en mayo a hacer sus propias auditorías internas, que ya haya pasado por todos los procesos identificando que riesgos, soluciones, que los organice, haga un plan para que usted ya pueda buscar los planes de mejora, o sea eso es una fortaleza, y es que los planes de mejora se hacen sobre estos riesgos identificados.

Bueno referente a la pregunta que ustedes me hacen, que yo diría que es ya como la pregunta mayor, ¿Cuáles han sido los beneficios o los logros de poder hacer un buen seguimiento a estos riesgos? ¿Cierto? De poderlos no solo identificar sino poderlos ir ya eliminando o ir superando.

Es con el nuevo programa que estamos estableciendo es como nos ven, como nos vemos al interior de la secretaria, nos vemos como una secretaria ya más moderna, más flexible, con unos procesos más ágiles, unos procesos más articulados, unos procesos que conversan entre sí , unos procesos que ya están pendientes de evitar de que entre menos riesgos- porque lo hemos hecho de manera competitiva- hace poco creamos un programa que lo llamamos el tren de la modernización, donde cada proceso va a ir a un vagón, donde cada proceso competía entre ellos de manera sana, una competencia sana y es que entre menos riesgos más ágil, más eficiente, más eficaz, o sea unos indicadores que nosotros mismos le planteamos, esto fue maravilloso porque primero hay que organizar la casa, para poder establecerlo, entonces ¿Cómo nos vemos? Ya con

la estructura, y ¿Cómo nos ven? Es lo que estamos realizando a través de encuestas con las diferentes instituciones educativas oficiales y privadas en cuanto a:

Hemos mejorado sus plantas físicas: venimos organizando las treinta y ocho instituciones educativas oficiales mejorándoles a través de un Plan de Inversión, ojala pudiéramos mejorarles a todas, pero como no tenemos suficiente presupuesto de acuerdo con lo que ustedes decían ahora, designamos el presupuesto a cuenta de la necesidad más sentida de la institución x, se le mejore:

- El restaurante escolar
- Su planta física
- Sus aulas

Fuera de eso hemos tratado de que la mayoría estén dotadas de:

- Salas de computadores
- De los implementos y recursos necesarios
- Que tengan un personal de maestros idóneos, para poder que si hay traslado se hace, pero, hay que darles a ellos unos maestros idóneos para que puedan brinda una excelente carrera
- Otro logro que se ha dado es que la secretaria de educación cambió su cara, la Secretaria de Educación ya es creíble ante la comunidad
- Ya estamos realizando los mega colegios que ustedes lo pueden observar

- Estamos realizando una muy buena inversión social con la misma educación superior que le mencionaba antes, que son: el plan padrino, con el SENA, con los programas de modelos flexibles
- Tenemos un gran cubrimiento de la población y a pesar de que tenemos tanto cubrimiento a nivel de la población estudiantil y a nivel de la comunidad consideramos que todavía pueden haber niños que estén en la calle esperando que vamos a buscarlos, que esa es otra estrategia que estamos realizando para que ingresen al aula.

Yo creo que beneficios han sido muchos, sobre todo en lo que tiene que ver con la modernización de los procesos, yo insisto mucho como gerente de modernización porque al usted entender, desde los mismos rectores con las mismas capacitaciones que hemos venido haciendo, a ellos se les delego por Ley 115, por Ley 715 de que ellos ya pasaban a ser gerentes, entonces, ellos están angustiados, por que el ser gerentes implica que ellos no sabían hacer un presupuesto, al ser gerentes implica que ellos tiene que manejar fondos educativos, al ser gerentes implica que ellos ya tiene que manejar una institución educativa como una empresa. Pero entonces, ¿qué establecimos? En este momento estamos levantando un plan de capacitación sobre indicadores para que sepan que es un indicador, así sean profesionales pero ellos no eran gerentes, ellos son educadores, entonces hay que decirles ¿qué es un indicador? ¿Para qué sirve un indicador? ¿Cómo se construye un indicador?, ¿Qué es un riesgo?, ¿Cuáles son sus posibles riesgos de usted como rector?, ¿Cuáles son los riesgos, que si usted comete un riesgo afecta la Secretaria de Educación?

Acabamos de establecer un programa que lo vamos a hacer, inclusive con la contralora, la contralora va a salir a dictarles sobre ¿Qué es gestión transparente?, cuales son los riesgos

que ellos pueden cometer en la contratación, porque ya ellos van a contratar. Vamos a ir con control interno para que les hable sobre indicadores de gestión y vamos nosotros a explicarles ¿que son fondos educativos? Yo creo pues que es como la mayor, hemos ido adelantando muchas cosas para poder evitar todos esos riesgos.

Bueno las invito para que ustedes conozcan un poquito más nuestro municipio y se acerquen y verifiquen, vean lo que en el 2009 estaba y en el 2010 no estaba, e inclusive apenas en el 2012 y apenas en el 2013 finales esto no existía, la misma estructura, porque eran los riesgos más impresionantes.

Un riesgo que teníamos era el mismo archivo de las hojas de vida laboral, de las hojas de vida de los docentes, era un archivo que podía entrar un docente y hurtar, robarse pues hablémoslo así, en carta blanca, se robaba una hoja de vida porque no teníamos una gavetas, porque no teníamos donde poderle garantizar la custodia de las hojas de vida. Entonces, ya tenemos un archivo, y eso que nos falta todavía más comprarlo, ya tenemos una persona experta en todo lo que tiene que ver con archivística y manejo de archivo, experto en hojas laborales, historias laborales todo eso, entonces, no teníamos la persona idónea, ya se nombró un profesional para eso, ya tenemos lo que es por ejemplo, guardar la custodia de la información, que acabaron de dar unos discos duros o algo, para poderlos suplir empacado cada uno de los procesos para que no digan que fue que a mí se me perdió, que entonces, ya tenemos, que todos esos riesgos que habíamos identificado, ya también los estamos superando , pero ustedes más que todo, yo entiendo la preocupación de ustedes como estudiantes en cuanto a que son los riesgos, digamos, administrativos, pero, hay unos riesgos muy importantes que no se le olviden, son los riesgos sicosociales, que son los riesgos de

bienestar, como son los de salud ocupacional llevan también riesgos, los riesgos que pudieran tener nuestros funcionarios al caerse, al no tener unas sillas cómodas, al no tener un ambiente laboral sano, que pudiéramos brindar un buen servicio a nuestra comunidad, ustedes ven que con la modernización se ha logrado y se ha pensado en eso y ahora vamos a establecer el plan de bienestar tanto para docentes como para nosotros, entonces, estamos estableciendo esos programas.

**Entrevistador:** Bueno eso era toda muchas gracias.

**Entrevistado:** A ustedes muchas gracias y bienvenidos a nuestro municipio.

**Entrevistador:** muchísimas gracias

## **ENTREVISTA 2: HENRY CASTRO ARANGO SUBSECRETARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Entrevistador:** Cordial saludo, somos estudiantes del programa de contaduría pública de la universidad de Antioquia y actualmente nos encontramos realizando una investigación acerca del impacto de la inversión social en educación, que ha tenido la implementación de la administración del riesgo en el municipio de Bello. Su ayuda es de gran importancia para esta investigación.

Para comenzar sea tan amable de indicar su nombre, el cargo que desempeñaba y hace cuanto lo venía desempeñando.

**Entrevistado:** Mi nombre Henry Castro Arango, fui subsecretario de evaluación de control interno, hasta octubre del año 2014

**Entrevistador:** Entonces empezamos con la primer pregunta, ¿Desde cuándo inicia el municipio de Bello la implementación de la administración de riesgo como componente de la gestión integral de riesgo?

**Entrevistado:** La administración de riesgo en el municipio de Bello como componente de la gestión integral de riesgo inicia su diseño, diseño no la implementación, en el año 2008 cuando se inicia el proceso del Modelo Estándar del Control Interno, y se inicia el proceso hacia la certificación en ISO 9001 y hacia la certificación NTCGP 1000, ¿Por qué se inicia en el año 2008? en el municipio de Bello no estaba ningún certificado en ninguna de las normas iso, tampoco estaba certificado en NTCGP 1000 y se inicia entonces el diseño de cómo vamos a implementar luego el MECI y como nos vamos a certificar, desde ahí empezamos a trabajar riesgos.

**Entrevistador:** Bueno, ¿Cuáles son las principales características de la implementación de la gestión de riesgo en el municipio de Bello?

**Entrevistado:** Después de que el municipio de Bello se certifica en ISO 9001 se certifica en NTCGP 1000 se empieza a implementar la gestión de riesgo a través de los procesos documentados en la calidad, los procesos son: los estratégicos, los misionales, de apoyo y de evaluación.

Cuando el municipio de Bello adquiere la certificación en las normas ISO y NTCGP 1000 esto involucra que todo proceso tenga unos riesgos, entonces ahí, se identifican los riesgos y se empieza a implementar para que esos riesgos no se den.

**Entrevistador:** ¿El personal de la administración municipal pone en práctica un comportamiento acorde a una cultura de control con el fin de hacer más eficientes los procesos internos?

**Entrevistado:** Yo considero que el personal de la administración no ha introyectado lo que significa la cultura de la calidad, a menos riesgos mejor se va a dar la calidad de la administración, pero por cultura, el empleado público tiene la tendencia de no creer mucho ni en el control ni en los riesgos. Uno que tiene la cultura de mitigar los riesgos o prevenir riesgos, uno si lo hace. Uno podría decir que el 50% de los empleados públicos no tienen la cultura de control, ni la cultura de mitigación de riesgos.

**Entrevistador:** ¿Es contemplado por el municipio algún plan, cronograma, guía para la implementación de la administración del riesgo?, ¿Cuál es la base para su ejecución?, ¿dan a conocer las dificultades o problemas que se van derivando de dichas acciones?, ¿el alcalde exige informes de estos planes y cronogramas y hace seguimiento a ellos?

**Entrevistador:** Bueno, el municipio de Bello se rige a través de un Plan de Desarrollo y el Plan de Desarrollo se pasa a un Plan de Acción, todo lo que usted va a ejecutar de un Plan de Acción y del Plan de desarrollo los tiene que incluir dentro de los procesos del Sistema Integrado de Gestión, me explico, la administración municipal de Bello se rige a través de la ley, pero al estar certificados en las normas ISO y las normas NTCGP 1000 ellos tienen que aplicar Plan de desarrollo y Plan de Acción en los procesos estratégicos donde hay inmersas varias secretarías, en los procesos misionales están varias secretarías, en los procesos de apoyo hay varias secretarías, en los procesos de evaluación hay una sola secretaría que es control interno, entonces, el municipio si tiene una guía para la implementación de la administración de riesgos, si la tiene, su base de ejecución son los riesgos documentados de cada proceso, y si usted tiene

identificados los riesgos de cada proceso y si los tiene identificados usted trata de no caer en ellos y prestar un mejor servicio en la calidad eso quiere decir que si hay una base para implementar los riesgos. El alcalde ¿exige informe de estos planes y programas? El alcalde no le hace seguimiento a eso, para eso está la secretaria de planeación, que a través de su secretario de planeación es el representante de la alta dirección, no es el alcalde el que exige informes de estos planes y programas de seguimiento de ellos, quien hace o exige informes de planes de gestión de riesgos y cronogramas y da seguimiento a ellos es la secretaria de planeación como representante de la alta dirección.

**Entrevistador:** Sigamos entonces, ¿Cómo evalúan la administración de riesgo? ¿Bajo qué parámetros o indicadores trabajan para determinar el progreso de su implementación?

**Entrevistado:** Pues, la administración de riesgo se evalúa a través de indicadores, esos indicadores están definidos dentro del sistema integrado de gestión, ya dijimos, hay riesgos catastróficos, hay riesgos moderados, y hay riesgos leves. Los riesgos catastróficos hay que evitarlos, los moderados hay que prevenirlos y para ello existen indicadores definidos dentro del sistema de gestión de la calidad.

**Entrevistador:** ¿El desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y proyectos es adecuado para una correcta administración del riesgo? ¿Por qué?

**Entrevistado:** Hay planes, programas y proyectos que a veces no están inmersos dentro de los procesos, entonces ¿qué pasa? Si dentro de los procesos del SIG, del sistema integrado de gestión, me explico, si dentro de los procesos diseñados e implementados dentro del sistema de la calidad no se meten o no se incluyen planes y programas y proyectos del plan de desarrollo, entonces podemos caer o incidir en riesgos catastróficos.

**Entrevistador:** ¿Es tomada en cuenta una jerarquización previa de los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y de impacto en la sociedad? Si la respuesta es positiva, ¿Cuál es el soporte base para atender estos riesgos?

**Entrevistado:** Si existe una jerarquización de los riesgos, claro, lo dije anteriormente, los riesgos como se clasifican, catastróficos, moderados y leves, existe la zona roja, existe la zona amarilla y existe la zona verde, las zonas rojas son las catastróficas, la zona amarilla son los moderados y los leves están en la zona verde. Entonces, si existe esta jerarquía de riesgos.

Y que si la respuesta es positiva, ¿cuál es el soporte base para atender esos riesgos? El soporte base son los procesos del sistema de gestión a la calidad, cada proceso tiene identificados sus riesgos, cada proceso debe exigir que esos riesgos no se lleven a cabo, entonces si existe la jerarquía.

**Entrevistador:** Pasando al mapa de riesgos ¿considera que es oportuna la actualización que se realiza de este? ¿Están determinadas las acciones para cuando ocurre una situación de riesgo? ¿El control que manejan es más de tipo correctivo o preventivo? Y ¿por qué?

**Entrevistado:** Con respecto a los riesgos hay que aplicar los dos conceptos, hay que corregir y hay que prevenir, cuales son los riesgos que se corrigen?, los catastróficos y también se deben prevenir, porque si un evento catastrófico se da, hay que corregirlo si no se da hay que prevenirlo, depende del momento si se da o no se da cualquier tipo de riesgo, entonces, el control que manejamos es mas de tipo correctivo o preventivo, de los dos, eso depende de la situación en que se dé.

**Entrevistador:** ¿Es oportuna la actualización?

**Entrevistado:** Si, nosotros actualizamos riesgos cada dos años.

**Entrevistador:** Y ¿están determinadas las acciones?

**Entrevistado:** si, Se determinan las acciones porque se cambiaron los riesgos, es que eso es, en todo proceso los riesgos no son estáticos, hay riesgos que van naciendo en ciertas actividades y en ciertos procedimientos, los procesos no pueden ser rígidos, hay riesgos que son de ley, que son rígidos, pero hay riesgos que no son de ley que son operativos, entonces, los riesgos operativos son muy dinámicos.

**Entrevistador:**¿Qué notificaciones, quejas o reconvenciones, llamados de atención han hecho los entes de control?

**Entrevistado:** Pues uno dice que los entes de control frente a riesgos, si uno habla de control, control, quien debe levantarle una no conformidad por no aplicación de riesgos o no mitigación de riesgos, es Icontec, Icontec es nuestro ente certificador, y si nos ha hecho algunas recomendaciones, no hallazgos, no, no conformidades sino que de pronto nos han hecho recomendaciones de actualizar los riesgos mas a menudo.

**Entrevistador:** ¿Qué procesos de auditoría llevan a cabo? ¿Con que frecuencia se hacen en este municipio? ¿Cuáles son los hallazgos más relevantes? y ¿qué tipo de sanciones han derivado estos procesos?

**Entrevistado :** Las auditorias que se hacen con respecto a riesgos, los puede hacer varias entidades de control, por ejemplo, la secretaría de control interno dentro de su plan de auditorías, durante de las vigencias 2013, 2012 y 2011, hicieron varias auditorias dirigidas a los riesgos, autorías a los riesgos en un proceso misional, aplicación ciudadana, auditoría a riesgos en el

proceso de gestión social, autorías en riesgo de vigilancia y control, donde se dan los mayores riesgos de vigilancia y control.

**Entrevistador:** ¿Han derivado sanciones de todos estos procesos?

**Entrevistado:** No, no sanciones no han derivado, de ningún tipo.

**Entrevistador:** Y ¿los hallazgos más relevantes?

**Entrevistado:** Los hallazgos más relevantes son de tipo administrativo, con respecto a los riesgos. No hay hallazgos de tipo fiscal, ni penal, ni del cargo disciplinario, son más de tipo administrativo, de que un riesgo siempre se repite y no se corrige, que un riesgo siempre se lleve a cabo y no se corrija, son de tipo administrativo.

**Entrevistador:** Bueno eso es todo, muchas gracias.

**Entrevistado:** Con gusto.

## **Anexo 2: Actas de asesorías por parte del asesor al equipo de investigación**

### REUNIÓN SOBRE ASESORIA CON ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA N°: 01

FECHA: Medellín, 26 de Mayo de 2014

HORA INICIO: 4:00PM

HORA FIN: 6:00 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

DESARROLLO:

La reunión inició con la presentación del asesor León Jaime Acosta Herrera y sus expectativas en el trabajo, también se trató el tema de limitar la investigación, acordando hacerlo en el componente educación, se acordó una revisión más exhaustiva al trabajo para hacer una programación de este.

## REUNIÓN SOBRE ASESORIA CON ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA N°: 02

FECHA: Medellín, 10 de Junio de 2014

HORA INICIO: 6:00PM

HORA FIN: 8:00 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

DESARROLLO:

La reunión consistió en dar los parámetros para corregir lo realizado en trabajo de grado I, también se trató el tema de la normatividad que se debía leer para complementar el trabajo, además algunos textos sobre la función del Estado, su problemática y sus herramientas de gestión.

## REUNIÓN SOBRE ASESORIA CON ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA N°: 03

FECHA: Medellín, 27 de Junio de 2014

HORA INICIO: 6:40PM

HORA FIN: 8:00 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

### ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

### DESARROLLO:

Se socializaron las correcciones realizadas al texto y se acordaron otros cambios, a su vez se planteó que documentos se iban a solicitar en el municipio de Bello y se realizó un borrador de la carta que se entregaría.

## REUNIÓN SOBRE ASESORIA CON ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA N°: 04

FECHA: Medellín, 28 de Julio de 2014

HORA INICIO: 6:30PM

HORA FIN: 8:00 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

DESARROLLO:

En esta reunión se acordó la forma de clasificar la información suministrada por el municipio de Bello, dado el volumen de dicha información se acordó realizar matrices que permitieran una mejor comprensión y análisis de la misma.

## REUNIÓN SOBRE ASESORIA CON ASESOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA N°: 05

FECHA: Medellín, 9 de Septiembre de 2014

HORA INICIO: 6:00AM

HORA FIN: 7:00 AM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega            | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera     | Asesor Temático |

DESARROLLO:

Dada la inconveniente de analizar toda la información suministrada por el municipio de Bello, se pide al asesor solicitar si se puede declarar el semestre incompleto, puesto que nos sentíamos imposibilitadas para cumplir con las fechas establecidas para la entrega final.

ACTA N°: 06

FECHA: Medellín, 27 de enero de 2015

HORA INICIO: 6:00PM

HORA FIN: 9:15 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

DESARROLLO:

La asesoría inicia con la aclaración por parte del asesor de que la coordinadora del proyecto de aula Belky Gutiérrez se encuentra en vacaciones y se debe esperar su regreso a la universidad con el fin de aclararle que la primera entrega que se le debe hacer correspondiente a un 40% del Proyecto de Investigación, no podrá ser presentado en la fecha programada debido a que es necesario que se realice primero la revisión por parte del asesor del mencionado documento.

El asesor continua hablando sobre la evolución del número de estudiantes matriculados desde el 2008 al 2013 en el municipio de Bello y puede visualizarse un incremento significativo en las mismas entre el 2008 y el 2009, sobre lo que aclara que es importante en el momento de realizar la entrevista al Secretario de Educación sobre las causas del mencionado aumento. También recomienda ver las gráficas enviadas a los correos electrónicos de las estudiantes, al igual que los textos denominados: Estado y sector público, Educación y recursos SGP.

El asesor aclara que las preguntas de investigación determinadas en el anteproyecto deben ser incluidas en las entrevistas a realizar al Secretario de Educación y el Subsecretario de Control Interno del municipio de Bello. Estas serán incluidas por las estudiantes para que sean revisados los formatos de entrevista para la siguiente asesoría. León Jaime acosta (asesor) prosigue con datos poblacionales de dicho municipio, donde aclara que Bello con la catorceava parte de la población nacional, estando por encima de más de 20 ciudades capitales.

Pasando al tema de los recursos destinados para el sector de la educación, se da claridad de que del Sistema General de Participaciones el 58,5% es destinado para educación. Además existen tres líneas que determinan la calidad de vida de la población que son: los ingresos, la longevidad y la educación. Por tanto, es importante realizar la evaluación de estos puntos para determinar la evolución de la calidad de vida en la población bellanita.

Pasando a asuntos de tipo metodológico, el asesor enfoca su atención en la pregunta de investigación y aclara que esta es más puntual que la problemática que debe ser explicada una forma más amplia que la primera. Un ejemplo que propone para dar respuesta a la pregunta de investigación y que debe incluirse en la entrevista a la secretaria de educación es:

¿Ha gestionado correctamente el municipio de Bello en el desarrollo de sus actividades, especialmente en el componente educación para el logro de los objetivos?

Otro punto que es tratado es el de las hipótesis, que son respuestas tentativas y posibles hallazgos que podrán ser verificados en el desarrollo de la investigación. Esta fase permite presuponer los resultados de la investigación. Se da claridad, sobre la existencia de una gran diferencia entre la hipótesis y la problemática, pues la segunda es más amplia e incluye todo lo que pueda derivarse de una inadecuada gestión del riesgo.

El siguiente tema tratado es el de los instrumentos a utilizar durante el trabajo y se define que la metodología de la investigación es de tipo descriptiva, pues se harán valoraciones basadas en informes entregados por diferentes fuentes. Además es una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa. Por otra parte, se aclara que para este trabajo no hubo necesidad de utilizar instrumentos estadísticos para justificar el por qué de los instrumentos.

El asesor explica la existencia de los tipos de fuentes:

- Primarias, que para esta investigación tendrán su enfoque en entrevistas a funcionarios del municipio.
- Secundarias, que incluye los informes entregados, información que viene de otra parte y la información requerida por correo certificado a diferentes dependencias.

Debe incluirse dentro de la memoria metodológica, un apartado en el que sean explicadas las dificultades encontradas en la realización de la investigación. Ejemplos de ello puede ser, que la información requerida no fue entregada totalmente, que la información entregada sea imprecisa, entre otros.

Ampliar variables asociadas a educación: Qué incrementó en la cobertura, calidad, deserción, tatar de matrículas.

Buscar en alcaldía resultados de rendimientos de pruebas saber.

El asesor continúa con otra sección de la memoria metodológica denominada **Lectura y escritura**, en la cual debe explicarse la forma en que fue leída la información, si fueron realizados resúmenes, filtros, cuáles fueron las fuentes bibliográficas, si fueron distribuidas las consultas y las lecturas entre las integrantes del equipo, si fueron realizados trabajos conjuntos. Contar lo ocurrido con el anteproyecto, en el cual ante las observaciones del asesor fue necesaria realizar una reestructuración al trabajo realizados inicialmente.

El asesor también realiza claridad sobre la importancia de utilizar un lenguaje técnico a la hora de construir el artículo, pues por tratarse de un tema legal que no ha tenido mucho abordaje dentro de la carrera, es en si un tema técnico.

El siguiente apartado de la memoria metodológica explicado es el del asesor, en este debe hablarse sobre la disposición del asesor, el acompañamiento durante la realización del trabajo, el conocimiento del tema, la influencia del mismo en la realización del trabajo, el cumplimiento de los compromisos, entre otros.

El asesor recomienda crear un capítulo de resultados dentro del trabajo final, en el que deberá incluirse en análisis de las entrevistas y los datos que soporten lo entregado. En esta sección deberá responderse al objetivo de la investigación.

También se deben consultar algunas metas y resultados en el componente educativo y que afectó o ayudo a su cumplimiento partiendo de la gestión del riesgo.

Además de las anteriores recomendaciones, el asesor manifiesta que es necesario realizar al ante proyecto las siguientes correcciones:

- En la página 10 relacionar la palabra autonomía con el artículo 287 de la Constitución Política de Colombia
- Mencionar en la problemática, que una consecuencia de la una mala gestión puede llevar a la pérdida de la certificación con la que cuenta el municipio.
- Incluir una nota en la matriz de variables en la que se aclare que fue construcción propia.
- En la hoja 42 en el instrumento 1, relacionar varias matrices sobre: El Plan de Desarrollo, el Plan de Gobierno (que incluya año, monto, objetivos, resultados, etc. Esto con el fin, de realizar una evaluación para las diferentes herramientas de la planeación), este se convierte en el Plan de Desarrollo y por tanto no es revisado constantemente. El asesor en este punto adquiere el compromiso de conseguir el POAI.
- Realiza correcciones en la redacción de la entrevista que se realizará al secretario de educación en las preguntas 2 a la 8 y de la 11 a la 17. Sugiere incluir la pregunta ¿Qué relación se ha venido manejando entre los recursos del municipio y los aportados por el Sistema General de Participaciones y de otras fuentes para el componente de inversión en educación?
- Incluir pregunta sobre cuáles son los planes previstos para evitar la deserción.

Finaliza la asesoría con el compromiso por parte del asesor de solicitar al Sebastián Ruíz Monsalve los informes de Auditoría e interventoría. Se le debe enviar un correo para recordarle.

ACTA N°: 07

FECHA: Medellín, 02 de Marzo de 2015

HORA INICIO: 6:30 PM

HORA FINZALIZAR: 8:13 PM

LUGAR: Bloque 13, Universidad de Antioquia

ASISTENTES:

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Johana puerta Vega             | Estudiante      |
| Leidi Biviana Ramírez Cardona  | Estudiante      |
| Yessica Andrea García Hincapié | Estudiante      |
| León Jaime Acosta Herrera      | Asesor Temático |

DESARROLLO:

Se debe determinan algunos apartes del trabajo que pueden ser muy relevantes para el desarrollo del artículo. Biviana aclara que la inclusión de dos preguntas en la sistematización del problema. El asesor sugiere ampliar el tema de la certificación del municipio, establecer condiciones técnicas legales, financieras para la certificación. Esto debe incluirse en el marco teórico. Por qué se certifican, en q consiste la certificación, que comprende (obligaciones, responsabilidades), variables, exigencias q se le ponen a municipios certificados. Se aclararon algunos tipos de indicadores los cuales pueden ser de resultado, de impacto. Revisar documento del DNP que habla de indicadores en el componente de educación. Se habla de la importancia de evaluación de los indicadores para la determinación de los resultados del trabajo.

El marco teórico debe englobar todas las temáticas, se hace de lo más general a lo más particular.

Se hacen algunas correcciones de forma al trabajo que se está terminando también algunas sugerencias para lo que falta.

Es importante tener claros los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración pública.

### **Anexo 3: Desarrollo del Trabajo de Investigación**

ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN  
EL MUNICIPIO DE BELLO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN  
SOCIAL EN EDUCACIÓN PARA EL PERÍODO 2009-2013

YESSICA ANDREA GARCÍA HINCAPIÉ  
E-MAIL: [ANDRE1610@HOTMAIL.COM](mailto:ANDRE1610@HOTMAIL.COM)

JOHANA PUERTA VEGA  
E-MAIL: [JPUERTAVEGA@GMAIL.COM](mailto:JPUERTAVEGA@GMAIL.COM)

LEIDI BIVIANA RAMÍREZ CARDONA  
E-MAIL: [ELEIDYR@HOTMAIL.COM](mailto:ELEIDYR@HOTMAIL.COM)

ASESOR TEMATICO:  
LEON JAIME ACOSTA HERRERA

ASESOR METODOLÓGICO  
BELKY ESPERANZA GUTIERREZ

TRABAJO DE GRADO II

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES  
MEDELLÍN

2015

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                   | 60 |
| 1.1 Descripción del Problema .....                    | 60 |
| 1.2 Formulación del Problema .....                    | 65 |
| 1.3 Sistematización del Problema .....                | 65 |
| 1.4 Delimitación del Problema.....                    | 66 |
| 1.4.1 Delimitación Histórica .....                    | 66 |
| 1.4.2 Delimitación Geográfica.....                    | 67 |
| 1.4.3 Delimitación Temática .....                     | 67 |
| 1.5 Antecedentes .....                                | 67 |
| 1.5.1 Otras Investigaciones.....                      | 67 |
| 1.5.2 Otros Antecedentes.....                         | 68 |
| 2. JUSTIFICACIÓN .....                                | 70 |
| 3. OBJETIVOS .....                                    | 73 |
| 3.1 General .....                                     | 73 |
| 3.2 Específicos .....                                 | 73 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA .....                          | 74 |
| 4.1 Marco Legal e Histórico del Control Interno ..... | 74 |
| 4.2 Marco Teórico .....                               | 80 |
| 4.4 Sistema de Hipótesis y Variables .....            | 93 |
| 4.4.1 Hipótesis .....                                 | 93 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO.....                           | 95 |
| 5.1 Naturaleza de la Investigación .....              | 95 |
| 5.2 Fases y Procedimientos .....                      | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.3 Metodología para recolección de datos .....   | 97  |
| 5.4 Instrumentos .....  | 97  |
| 5.4.1 INSTRUMENTO N°1: Formato para revisión, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal con los Planes de Acción, incluyendo los proyectos relacionados con la inversión social en educación. .... | 98  |
| 5.4.2 INSTRUMENTO N°2 Entrevista a Ex Subsecretario de Control Interno del Municipio de Bello.....  | 99  |
| 5.4.2 INSTRUMENTO N°3 Entrevista a Coordinadora de Planeamiento Educativo del Municipio de Bello .....  | 101 |
| 6. PLAN OPERATIVO .....   | 105 |
| 6.1 Cronograma de Actividades .....   | 105 |
| 6.2 Presupuesto.....  | 106 |
| 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 107 |
| 7.1 Análisis del Programa de Gobierno y correlación entre el Plan de Desarrollo y Planes de Acción. ....  | 107 |
| 7.2 Recursos destinados a la educación en el Plan Plurianual de Inversión. ....   | 122 |
| 7.3 Presupuesto definitivo en comparación con la ejecución presupuestal.....  | 129 |
| 7.4 Caracterización de la Gestión del riesgo. ....  | 133 |
| 7.5 Algunos Indicadores de educación en el Municipio de Bello 2009-2013.....  | 139 |
| 8. CONCLUSIONES.....  | 148 |
| ANEXOS .....  | 153 |

## TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Definición de Variables .....   | 94  |
| Tabla 2: Cuadro de Objetivos .....   | 96  |
| Tabla 3: Formato seguimiento para Plan de Desarrollo y Plan de Acción .....  | 98  |
| Tabla 4: Diagrama de Gantt.....  | 105 |
| Tabla 5: Presupuesto del proyecto .....  | 106 |
| Tabla 6: Comparativo Programas de Gobierno Municipio de Bello .....  | 107 |
| Tabla 7: Relación eficacia vs eficiencia de proyectos Plan de Desarrollo 2008-2011 período tomado 2009-2011 .....  | 112 |
| Tabla 8: Relación eficacia vs eficiencia de proyectos Plan de Desarrollo 2012-2015 período tomado 2012-2013 .....  | 115 |
| Tabla 9: Nivel de cumplimiento, del Plan de Desarrollo 2008-2011 Municipio de Bello, en el componente educativo tomando datos del período 2009-2011..... | 120 |
| Tabla 10: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2012-2015 Municipio de Bello, componente educación, tomando datos del período 2012-2013.....      | 121 |
| Tabla 11: Plan Plurianual de Inversión 2008-2011 Municipio de Bello del componente educación para el período analizado 2009-2011 .....                   | 124 |
| Tabla 12: Plan Plurianual de Inversión 2012-2015 Municipio de Bello en el segmento educación, período analizado 2012-2013.....                           | 125 |
| Tabla 13: Gastos presupuestados y ejecutados Municipio de Bello del componente educación   | 131 |
| Tabla 14: Evolución de las matrículas Municipio de Bello período 2009-2013 .....   | 140 |
| Tabla 15: Matrículas por sector, grado y zona período 2009-2013 Municipio de Bello .....   | 141 |
| Tabla 16: Resultados pruebas de Estado por población según nivel de la prueba del Municipio de Bello.....  | 142 |

## GRÁFICAS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 1: Indicador de período fiscal 2009-2013 Municipio de Bello .....   | 111 |
| Gráfica 2: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2008-2011 Municipio de Bello tomando datos del período 2009-2011 para el componente educativo.....  | 119 |
| Gráfica 3: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2012-2015 Municipio de Bello del componente educación, tomando datos del período 2012-2013.....   | 121 |
| Gráfica 4: Promedio destinación de recursos plan plurianual 2008-2011 Municipio de Bello del componente educación, períodos de análisis 2009-2011 .....   | 123 |
| Gráfica 5: Promedio destinación de recursos componente educativo plan plurianual 2012-2015 Municipio de Bello períodos de análisis 2012-2013.....   | 124 |
| Gráfica 6: Comparativo Plan Plurianual de Inversión 2008-2012 Municipio de Bello con origen de recursos de la ejecución presupuestal período tomado 2009-2011 para el componente educativo .....  | 126 |
| Gráfica 7: Recursos utilizados en la ejecución presupuestal 2009-2011 Municipio de Bello para el componente educativo.....  | 127 |
| Gráfica 8: Comparativo Plan Plurianual de Inversión 2012-2015 con origen de recursos de la ejecución presupuestal Municipio de Bello, período tomado 2012-2013 para el componente educación ..... | 128 |
| Gráfica 9: Recursos utilizados en la ejecución presupuestal 2012-2013 para el componente educación Municipio de Bello .....   | 128 |
| Gráfica 10: Comparativo presupuesto y ejecución de gastos sector educación año 2009-2013 Municipio de Bello .....   | 129 |
| Gráfica 11: Distribución recursos de inversión en educación 2009-2013 Municipio de Bello ..   | 131 |
| Gráfica 12: Nivel de contratación en educación respecto al total contratos período 2009-2013 Municipio de Bello .....   | 133 |
| Gráfica 13: Evolución de las matrículas Municipio de Bello período 2009-2013 .....  | 139 |
| Gráfica 14: Matrículas por sector, grado y zona período 2009-2013 Municipio de Bello .....  | 141 |
| Gráfica 15: Atención población con discapacidad cognitiva Municipio de Bello período 2009-2013.....   | 144 |

Gráfica 16: Estudiantes atendidos con metodologías flexibles Municipio de Bello, periodo 2009-2013..... 145

Gráfica 17: Alimentación escolar niños de preescolar y básica primaria Municipio de Bello, período 2009-2013 ..... 146

## ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1: Marco estructural de la gestión del riesgo .....            | 75  |
| Ilustración 2: Relación normativa del control interno .....                | 76  |
| Ilustración 3: Responsabilidades Entidades Territoriales Certificadas..... | 89  |
| Ilustración 4: Cadena de Valor en la Gestión para Resultados .....         | 90  |
| Ilustración 5: Componente del Desempeño Integral.....                      | 109 |
| Ilustración 6: Componente eficiencia 2013 a nivel país .....               | 110 |
| Ilustración 7: Clasificación del presupuesto de gastos .....               | 130 |
| Ilustración 8: Mapa de procesos Municipio de Bello .....                   | 135 |
| Ilustración 9: Pruebas Saber 11 promedio nacional.....                     | 143 |

## ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Destinación de Recursos SGP .....   | 153 |
| Anexo 2: Estructura administrativa Municipio de Bello .....  | 154 |
| Anexo 3: Modelo Estándar De Control Interno (MECI) Municipio De Bello .....                                | 155 |
| Anexo 4: Ciclo PHVH del MECI y la NTCGP 1000 .....   | 158 |
| Anexo 5: Evaluación del Modelo Estándar De Control Interno (MECI) .....                                    | 159 |
| Anexo 6: Semáforo cumplimiento proyectos y actividades Secretaría de Educación y Cultura por período ..... | 160 |
| Anexo 7: Carta solicitud de información a Municipio de Bello .....   | 162 |
| Anexo 8: Matrículas urbanas y rurales por grado .....  | 167 |
| Anexo 9: Resultados prueba de Estado núcleo común 2009-2011 Municipio de Bello.....                        | 168 |
| Anexo 10: Resultados pruebas de Estado núcleo común 2012-2013 Municipio de Bello .....                     | 169 |

ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN  
EL MUNICIPIO DE BELLO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN  
SOCIAL EN EDUCACIÓN PARA EL PERÍODO 2009-2013

Asesor Temático

León Jaime Acosta Herrera

Tema de investigación

Control interno en el Sector Público

Eje Problémico

Control Organizacional

Línea de Investigación

Control Interno

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### 1.1 Descripción del Problema

Teniendo presente la necesidad de fortalecer la relación Sociedad-Estado, los entes gubernamentales deben operar bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, donde la gestión estatal juega un papel fundamental en la calidad de vida y bienestar social de ciudadanía, en quienes finalmente se verá reflejado el alcance de las acciones del gobierno, que deben ser fortalecidas desde el interior de la institución con herramientas proporcionadas por el marco normativo indicado en el Decreto 1599 del 2005 el cual está reglamentando la Ley 87 de 1993, adoptando el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para todas las entidades del Estado con el fin de mejorar su desempeño mediante el fortalecimiento del control interno; la Ley 136 de 1994 dicta las normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios y la Ley 489 de 1998 por la cual se expiden normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, entre otra normativa que pretende fortalecer el funcionamiento de los organismos públicos.

Es importante reconocer que el riesgo está latente en todas las organizaciones tanto públicas como privadas y por lo tanto se buscan metodologías y estrategias que sirvan para el control y así disminuir su impacto en el funcionamiento de las entidades y ayudar al cumplimiento eficaz de sus objetivos. Por lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) proporciona una guía para la administración del riesgo, la cual puede ser utilizada por los entes territoriales, quienes a su vez y con base a esta crean sus planes para el manejo del riesgo, pretendiendo con su implementación proteger los recursos del Estado, mejorar la eficacia y la eficiencia operativa, involucrar y comprometer a los servidores de la entidad en

acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos, asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento de estos, mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional y en general, aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos de la institución (Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP, 2009).

Cuando se habla del riesgo en el sector público se tiene la idea de centrarse en temas como la corrupción y el manejo ineficiente de los recursos, pero el riesgo no es un tema ajeno a la administración municipal y está presente en toda su estructura, por tanto debe ser gestionado bajo políticas, normatividad, instrumentos y herramientas previstas por la administración, las cuales de no ser gestionadas impactarán directamente a la misma e indirectamente a la comunidad, quien es la receptora de las acciones implementadas por la entidad, como está contemplado en los Planes de Desarrollo Municipal, los cuales tienen impacto en temas como lo ambiental, social, tecnológico, administrativo, político, entre otros.

Para efectos de este trabajo, se tendrán en cuenta los riesgos que puedan afectar a la administración en relación al componente educación, teniendo en cuenta que este tiene un gran porcentaje en la asignación de recursos por parte del Sistema General de Participación (SGP), el cual asigna a las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) en Educación recursos con el propósito de financiar la prestación del servicio educativo, los cuales se distribuyen con base en los criterios establecidos en el artículo 16 de la Ley 715 de 2001, el cual fija la asignación por población atendida, entendida como la matrícula efectiva del año inmediatamente anterior, valor que deberá garantizar como mínimo los costos del personal docente, directivo docente y administrativo, con sus correspondientes prestaciones sociales. Adicionalmente, de acuerdo con el parágrafo 3° del artículo 18 de la Ley 715 de 2001, las Cancelaciones de Prestaciones Sociales

del Magisterio (CPSM) hacen parte de la participación para educación del SGP. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015)

La asignación de los recursos por parte del SGP tiene como destinación la provisión de la canasta educativa (dotación mobiliarios, textos, bibliotecas, material audiovisual y didáctico), construcción, mantenimiento y adecuación de establecimientos educativos, funcionamiento de establecimientos educativos oficiales y acciones de mejoramiento de la gestión académica enmarcada en planes de mejoramiento, adicionalmente, el SGP permite destinar recursos al programa de alimentación y un porcentaje no mayor al 20% del total del programa a gastos administrativos (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

La importancia de la asignación de recursos en educación radica en que la educación es el motor que promueve la igualdad y la equidad social, lo que conlleva al mejoramiento del desarrollo humano y la calidad de vida. En el Municipio de Bello, el tema de la deserción escolar aún se ve reflejado por problemáticas como: cobertura que aún no llega a toda la comunidad, el conflicto y la violencia, educación que no colma las expectativas de los estudiantes, algunos padres le dan poca importancia a la educación de sus hijos, la pobreza al interior de los hogares que genera la necesidad de trabajar desde temprana edad para contribuir económicamente con la familia, así como la falta de alimentación que contribuye a que los estudiantes no asistan a sus clases, de otro lado, se puede contar también la carencia de implementos que los estudiantes requieren para el normal desarrollo de sus actividades al interior de los colegios, tales como: uniformes y útiles escolares, la tipología en el diseño de las estructuras educativas no responden a las necesidades de los estudiantes, aunque vale la pena resaltar que las tasas municipales están por debajo de las tasas de deserción nacionales (Muñoz, 2012-2015)

Además, según el DANE en su informe del año 2005, en el Municipio de Bello con relación al tema educación muestra las siguientes cifras: una tasa de analfabetismo del 4.45% en mayores de 15 años, planta física de instituciones educativas de las cuales el 19% presentan deterioro, una población donde 16 de cada 100 estudiantes de primaria presentan déficit de peso.

No obstante, aunque se destinan presupuestos para actuar sobre estas problemáticas, la población en algunas ocasiones no percibe los verdaderos efectos que tiene la implementación de los Planes de Desarrollo Municipales, Planes de Acción y Planes de Inversión en el municipio, los cuales orientan la ejecución de los dineros que se destinan al bienestar social, además de la eficacia que debe tener en la identificación de los riesgos, su evolución y la respuesta frente a estos, para que de esa manera no solo se asignen dineros para la corrección de los problemas sino para prevenirlos y disminuir su impacto.

Este trabajo surge del interés sobre cómo las medidas implementadas al interior de la administración del Municipio de Bello como lo son la implementación de la gestión de riesgo, una adecuada planeación, ejecución y control de los recursos del municipio, el manejo eficiente del Modelo Estándar de Control Interno, sólo por mencionar algunos mecanismos, contribuyen a disminuir las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de la comunidad bellanita, las cuales se basan en derechos sociales como: educación, salud, vivienda, servicios públicos domiciliarios, entre otros. Las NBI son un indicador que cada vez se utiliza más para medir el nivel de pobreza de la población, con el propósito de hacer un diagnóstico social y medir el impacto de las políticas del Estado para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Esta investigación está limitada al tema de la educación, pues es el factor determinante para el progreso de las personas y las sociedades, a través de ella, la comunidad logra el

crecimiento económico, equilibrar la desigualdad social y mejorar las condiciones de vida de las personas, la educación promueve la cultura, el fortalecimiento del Estado y el crecimiento del país a través de la competitividad y la productividad. Según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un año adicional de escolaridad, incrementa el PIB per cápita de un país entre el 4% y el 7% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2009). Teniendo en cuenta que Bello es uno de los ocho municipios de Antioquia certificados en educación, lo cual le otorga facultades según los lineamientos establecidos en la Ley 715 de 2001 donde se concede a los municipios autonomía para gerenciar en términos técnicos, administrativos y financieros el manejo de los recursos del servicio educativo, lo que trae consigo un alto grado de responsabilidad por parte de la administración, por tanto este trabajo pretende indagar si la inversión en educación en el Municipio de Bello está cumpliendo de manera eficiente los lineamientos de esta Ley y con ello si está contribuyendo a cumplir el papel que debe tener la educación en el desarrollo de la comunidad, mirándolo desde la óptica de una inversión de carácter estratégico para el progreso del municipio.

Con este trabajo se pretende resaltar la importancia de una adecuada administración del riesgo, ya que esto evita que se genere en la entidad y en los servidores públicos sanciones de tipo administrativo, disciplinario, fiscal o penal y concretamente en el tema educativo, impide que se originen disminuciones en los recursos otorgados vía transferencias, pérdida de la certificación, detrimento en la calidad de la educación, problemas en la cobertura, sobrecostos y demoras en los proyectos, problemas de gobernabilidad que afectan la institucionalidad y en general, dificultad en alcanzar las metas propuestas para este componente.

## 1.2 Formulación del Problema

¿Cuál ha sido el impacto de la implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello para el período 2009-2013?

## 1.3 Sistematización del Problema

Para dar solución al problema planteado es necesario dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿El componente educación fue considerado como un factor importante en el Programa de Gobierno y en el Plan de Desarrollo en el período de investigación?
- ¿Alcanzaron los Planes de Desarrollo un alto nivel de cumplimiento?
- ¿Cuáles son las acciones de control realizadas desde la administración para garantizar la adecuada ejecución de los recursos destinados a la inversión social en el rubro de educación?
- ¿El sistema de control interno del municipio está diseñado para impactar positivamente en la gestión del riesgo y con ello tener efectos directos en la sociedad?
- ¿Cuáles son las principales características de la implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello?
- ¿Cómo revelar el impacto que ha generado la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello de acuerdo a los instrumentos, mecanismos o metodologías utilizadas?
- ¿Cuáles son las políticas establecidas para administrar los riesgos en relación a los rubros destinados a la inversión social en educación?

- ¿El personal de la administración municipal pone en práctica un comportamiento acorde a una cultura de control, con el fin de hacer más eficientes los procesos internos que conlleven a un bienestar social?

## 1.4 Delimitación del Problema

### 1.4.1 Delimitación Histórica

El período a analizar para esta investigación está establecido entre los años 2009 y 2013, ya que en este rango de tiempo se puede hacer un estudio que evidencie el efecto que ha tenido la implementación del Mapa de Riesgos en el municipio, el cual se realizó para la certificación ISO 9001: 2008 y NTCGP 1000: 2009 y en general el enfoque dado al manejo del Sistema de Control Interno implementado en el Municipio de Bello.

Es importante resaltar que en el período contemplado para desarrollar este trabajo, se considera los 3 últimos años de gobierno del período 2008-2011 y los dos primeros años de gobierno 2012-2015, de las administraciones del Municipio de Bello, las cuales están enfocadas en perspectivas diferentes, en la primera administración en cabeza de Oscar Andrés Pérez Muñoz, su Programa de Gobierno estaba enfocado en cuatro ejes, uno de ellos era la educación (Pérez Muñoz, 2008-2011). En la segunda administración, de la mano de Carlos Alirio Muñoz López con el lema "Bello ciudad competitiva y educada", muestra que el eje fundamental de su Programa de Gobierno tiene que ver con el factor educación (Muñoz López, 2012-2015).

Con el presente trabajo se pretende visualizar la estrategia de gestión de ambas administraciones, de qué manera y bajo qué lineamientos han gestionado el riesgo, con esto comprender cómo las acciones tomadas por la administración impactan positiva o negativamente

a la comunidad a través de la educación, por tanto se puede afirmar que esta investigación se centra al interior de la administración con una perspectiva basada en el pasado para evaluarla el presente y determinar acciones en el futuro.

#### 1.4.2 Delimitación Geográfica

El ámbito espacial de la investigación planteada se desarrollará en la Administración Municipal de Bello, Antioquia.

#### 1.4.3 Delimitación Temática

Esta investigación tiene un enfoque en el Sistema de Control Interno del Municipio de Bello, el cual abordará temáticas como la gestión del riesgo, los Planes de Acción, los Planes de Desarrollo, los mapas de riesgo, las medidas implementadas por la administración para controlar y mitigar el riesgo y a su vez cómo estas influyen en la inversión social destinada a la educación.

### 1.5 Antecedentes

#### 1.5.1 Otras Investigaciones

Los trabajos que a continuación se traen a colación, están orientados al estudio del Modelo Estándar del Control Interno -MECI, el cual es fundamental para el desarrollo de la presente investigación:

La tesis “Evaluación del impacto del Modelo Estándar (MECI) como herramienta de gestión para algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira. Universidad Nacional de Colombia” elaborado por Johana Cárdenas Mapura en el año 2012 concluye que aún no existe suficiente experiencia en Colombia para la implementación del MECI y que algunas entidades públicas no han iniciado su implementación en forma sistemática.

Una segunda tesis denominada “Beneficios y obstáculos de la implementación de un modelo de control interno: MECI-COSO” elaborada en el año 2013 por Guillermo Enrique Arango Pava concluye que los principales beneficios que se podrían obtener con la implementación de estos modelos serían la optimización de los recursos tanto físicos como económicos y de talento humano existentes en las organizaciones, donde cobra una gran relevancia para la alta dirección, con el fin de brindar herramientas adecuadas para la generación e implementación de estrategias y el principal obstáculo que es el desconocimiento de la importancia de estos modelos dentro de la cultura organizacional de la entidad o por simple omisión por parte de la alta dirección.

Una tercera investigación denominada “Control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial De Huamanga períodos: 2006 – 2007” elaborada por Vílchez Cisneros Domingo en nuestro país vecino Perú, concluye que no hay una adecuada implementación del control interno en la Municipalidad, ni capacitación del personal público, lo cual puede ser muy comparable con nuestro país debido a que nuestros funcionarios en muchas ocasiones no tienen arraigada dicha cultura en el desempeño de sus actividades, lo que desencadena malos manejos o pérdidas de eficiencia en las labores.

#### 1.5.2 Otros Antecedentes

El problema planteado en este proyecto nace como una necesidad del grupo investigación por acercarse a la gestión pública y conocer si el manejo de los recursos del Estado cumple con los principios de eficacia, economía, igualdad, celeridad y transparencia. Esta inquietud surge en el proyecto de aula Gestión y Contabilidad Pública y de la información sustraída de los medios de comunicación acerca de la problemática existente en el Municipio de Bello con el actual

alcalde, además llama la atención cómo las acciones y decisiones que se toman al interior de la administración generan un impacto de forma directa o indirecta en la comunidad, es decir, cómo las herramientas utilizadas por la administración y el seguimiento a dichas herramientas pueden cambiar significativamente los resultados de la gestión de la administración.

Con este proyecto se pretende evaluar la implementación de la gestión del control interno en el Municipio de Bello, y poder establecer las posibles falencias o aciertos, para determinar si la ejecución de estos procesos se llevan a cabo como cumplimiento más de tipo legal u obligatorio que con el propósito de implementar medidas correctivas o de control para el beneficio de la población y mejoramiento de su calidad de vida.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la implementación de la gestión del riesgo cobra gran relevancia tanto en el sector público como privado, puesto que proporciona herramientas que guían a la entidad hacia el mejoramiento continuo y su evolución. En el sector público el Control Interno surge con la Ley 87 de 1993 en la cual se disponen las normas y disposiciones para su ejercicio, posteriormente con el Decreto 1599 de 2005 surge la obligatoriedad de la utilización del Modelo Estándar de Control interno (MECI) para las entidades del Estado, el cual está encaminando principalmente a evitar la materialización del riesgo, mitigar su impacto o simplemente reducir la incertidumbre y con ello lograr la consecución de los objetivos de la organización; cabe anotar que este decreto se encuentra derogado actualmente por el Decreto 943 del 21 de mayo de 2014, pero para efectos de esta investigación, se contempla lo establecido en el Decreto 1599 de 2005, dado que en el período del proyecto (2009-2013) se encontraba aún en vigencia.

Las entidades públicas implementan herramientas como las medidas de tratamiento, las cuales son acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos, dichos objetivos están plasmados en los Planes de Desarrollo, los cuales fueron fijados por la Ley 152 de 1994 por medio de la cual se desarrolla el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, en el que se obliga a los municipios a elaborar un Plan de Desarrollo para cada período de gobierno, con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones asignadas por la Ley, así mismo se establecen los objetivos, las metas que se pretenden alcanzar y los medios y recursos técnicos, financieros y humanos requeridos, además existen los Planes de Acción que son instrumentos con los cuales se materializa la ejecución del Plan de Desarrollo.

La importancia de desarrollar esta investigación en el Municipio de Bello radica en que este municipio es el segundo conglomerado urbano del Área Metropolitana, su estructura territorial la conforman 10 comunas y 82 barrios. Según el Censo de población y vivienda realizado en el año 2005 y la proyección del DANE para 2013, su población es de 411 mil habitantes, pero Planeación Municipal estima que esta cifra supera hoy los 600 mil habitantes que corresponde cerca del 8% de la población de Antioquia, lo que implica una asignación de recursos considerable, por tanto, una inversión social representativa, en lo cual está incluida la educación, que según la Constitución de 1991 en el artículo 67 define: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura” y la Ley 115 de 1994 que señala las normas generales para regular el servicio público de la educación. Por tanto, el producto de esta investigación permitirá beneficiar a la comunidad y a las personas que requieran la información, sobre la concordancia que tienen los Planes de Desarrollo Municipal, los Planes de Acción y los de Inversión, brindando información sobre si realmente es útil para la consecución de los objetivos del ente territorial o simplemente son para suplir un requisito gubernamental, así mismo debe permitir evidenciar el impacto que tienen dichos planes con el mejoramiento de la calidad de la educación, garantizando varios de los principios fundamentales de la administración pública como lo es la transparencia, la equidad, la eficiencia, eficacia y economía, que ligados a los sistemas de control de las entidades públicas ayudarán a disminuir desviaciones en el logro de los fines institucionales y en el cumplimiento de la normativa que rige cada uno de sus estamentos.

Además de lo mencionado previamente, los datos obtenidos en la investigación facilitan el reconocimiento de falencias, amenazas, aciertos y oportunidades del sistema de gestión del

riesgo en el Municipio de Bello para permitir el cumplimiento y el logro de los objetivos, los cuales se evidencian en la gestión administrativa que debe estar en procura de la satisfacción de las necesidades, la atención y los intereses de los ciudadanos bellanitas, a través de la inversión social en educación para ofrecerles calidad de vida y desarrollo social, enmarcado en lo que respecta a la gestión y ejecución de sistemas de control en el período 2009-2013.

### **3. OBJETIVOS**

#### 3.1 General

Identificar cuál ha sido el impacto de la implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello para el período 2009-2013.

#### 3.2 Específicos

- Identificar las acciones orientadas a la inversión social relacionados con la educación que se encuentran planteadas en los Programas de Gobierno y tienen relación con las establecidas en los Planes de Desarrollo y Planes de Acción en el período comprendido entre los años 2009-2013.
- Determinar el grado de cumplimiento del presupuesto público teniendo en cuenta el Plan Plurianual de Inversión con la ejecución presupuestal en el período comprendido en los años 2009- 2013
- Caracterizar la implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello
- Revelar el impacto que ha generado la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Marco Legal e Histórico del Control Interno

De acuerdo al principio de la Dignidad Humana, la Constitución Política Colombiana de 1991 en el artículo primero, define al país como un Estado social de derecho para garantizar la justicia y equidad social de los ciudadanos por medio de sus entidades territoriales que actúan con autonomía para lograr el interés general (Constitución Política de Colombia, 1991). Cuando se habla de autonomía de un ente territorial se deben observar los derechos que se derivan de esta, los cuales están establecidos en artículo 287 de la Constitución Política de Colombia<sup>1</sup>, así mismo se deben tener en cuenta las responsabilidades que deben asumir todas las entidades de carácter público como lo es el Municipio de Bello, cuyo compromiso se evidenciará en la Gestión de la Administración.

Para entrar a referenciar la normatividad que tiene que ver con la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social enfocada en la educación en el Municipio de Bello en los últimos cinco años, se debe empezar por indicar la estructura en la cual está delimitado el elemento “Gestión del Riesgo”, partiendo de la premisa, que dicho elemento es un componente del Modelo Estándar de Control Interno, que a su vez hace parte del Sistema Integrado de Gestión enmarcado en el Control Interno en las entidades de sector público, todo ello con regulación estatal y normativa vigente.

---

<sup>1</sup> Artículo 287. Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos:

1. Gobernarse por autoridades propias.
2. Ejercer las competencias que les correspondan.
3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
4. Participar en las rentas nacionales.

Para una descripción más clara y específica de la estructura de la gestión del riesgo, en la ilustración 1 se muestra cómo el Sistema Integrado de Gestión es el elemento Macro que enmarca los componentes subsiguientes, estos se definirán cada uno en el contexto municipal, con su manera de actuar esquemática que se ajusta al modelo definido por el Estado, el cual está descrito en la siguiente gráfica:

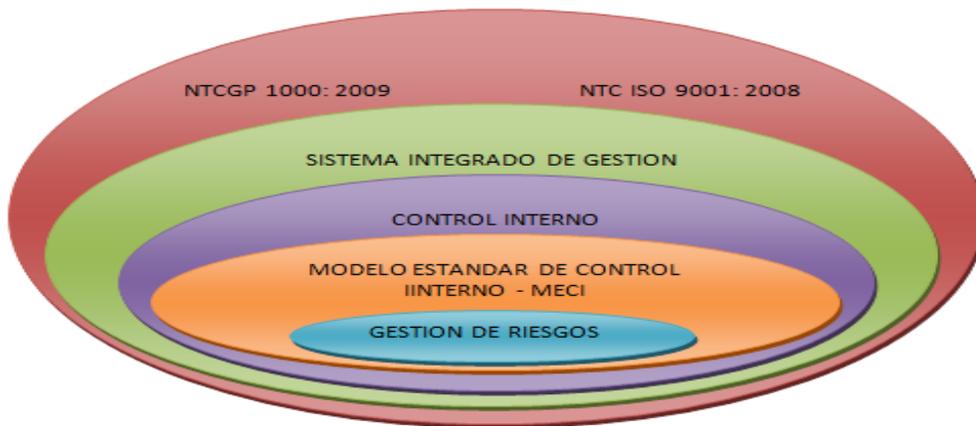


Ilustración 1: Marco estructural de la gestión del riesgo  
Construcción propia

En la Constitución de 1991, se dicta el ordenamiento legal con respecto a la obligación de implementar un Sistema Integrado de Gestión como lo vemos a continuación:

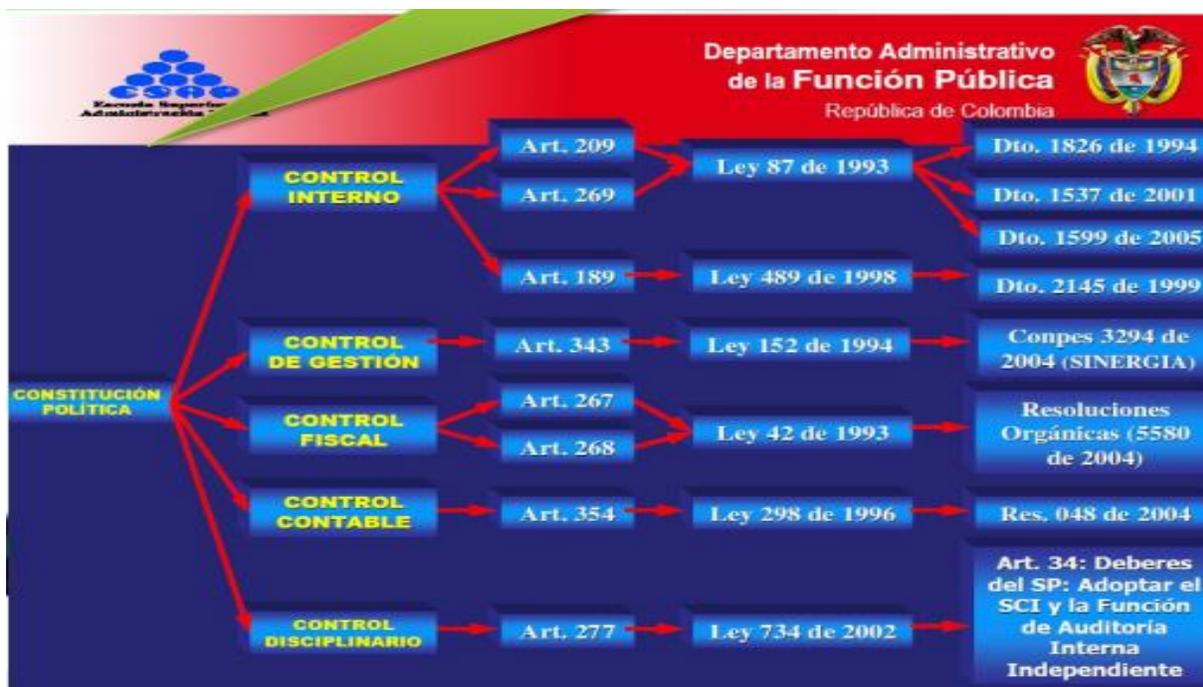


Ilustración 2: Relación normativa del control interno

Tomado de:

[http://portal.uniquindio.edu.co/dep/cinterno/images/stories/documentos/boletines\\_actividades/fomento\\_cultural\\_control.pdf](http://portal.uniquindio.edu.co/dep/cinterno/images/stories/documentos/boletines_actividades/fomento_cultural_control.pdf)

Según lo expuesto en la ilustración 2, se evidencia como el control está contemplado en la Constitución Política y sus actividades están encaminadas al fortalecimiento de la misión de los establecimientos de carácter público, es decir, todas aquellas empresas industriales y comerciales del Estado y aquellas sociedades de economía mixta en donde el Estado posea el 90% o más de su capital social, lo cual está amparado en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, en donde se instala ante las autoridades administrativas la disposición de coordinar las actuaciones para el cumplimiento de los fines del Estado, para dicho artículo citamos la Constitución: "La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la

desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley." (Constitución Política de Colombia, 1991)

El Municipio de Bello implementó este Sistema Integrado de Gestión delimitado por tres subsistemas básicos pero fundamentales para el buen desempeño de las actividades y funciones del municipio, los cuales están estructurados de la siguiente manera: En primer lugar el Sistema de Control Interno (SCI) cuya herramienta de implementación es el MECI el cual profundizaremos más adelante. En segundo lugar se tiene el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) regido bajo la ISO 9001:2008 y NTCGP 1000: 2009 y por último el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) enmarcado en el Decreto 2482 de 2012. Con estos elementos bajo un enfoque PHVA<sup>2</sup>, el municipio pretende llevar a cabo la consecución de los objetivos institucionales, basados en los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, por lo que suele realizar campañas de sensibilización tanto a habitantes como funcionarios municipales de manera que todos tengan conocimiento de las políticas institucionales y puedan llevarse a cabo.

En el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia se indica la obligatoriedad de diseñar y aplicar procedimientos de control interno en las entidades públicas (Constitución Política de Colombia, 1991), por lo que la Ley 489 de 1998 regula el ejercicio de la función administrativa y en su artículo 27 con el fin de integrar el control interno de las entidades

---

<sup>2</sup> El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar, este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC). Fuente: <http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>.

estatales, crea el Sistema Nacional de Control Interno con el objeto de fortalecer las funciones del Estado por medio de instrumentos idóneos de gerencia. En el Municipio de Bello el Sistema de Control Interno (SCI) hace parte de la estructura formal de la entidad dentro del nivel directivo, amparado en la Ley 87 de 1993 en la que se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, dicha Ley establece definiciones, objetivos, características, elementos, campos de aplicación, responsabilidades, entre otras disposiciones del control interno aplicables al sector público (Ley 87, 1993), por tanto, el municipio ha implementado el sistema como herramienta de mejoramiento continuo para optimizar la calidad de vida de sus habitantes, fortaleciendo sus procesos administrativos, y de esta manera tratar de cumplir responsablemente ante la sociedad con una gestión integral de la misión institucional siguiendo los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Además, la Ley 87 de 1993 reglamentada por el Decreto Nacional 1826 de 1994, en el cual se regulan las Oficinas y Comités de Coordinación de Control Interno, donde se determina la estructura organizacional del municipio definida en su organigrama cuenta con catorce secretarías, estas son de apoyo a la administración, siendo una de ellas, la Secretaría de Control Interno, adicionalmente cuenta con la Subsecretaría de evaluación, la cual está constantemente evaluando los procesos para el continuo mejoramiento y corrección de fallas para el cumplimiento de los principios institucionales.

La Ley 87 también está regulada por el Decreto Nacional 1537 de 2001, en el cual, con el propósito de cumplir con el principio de transparencia para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos en las entidades públicas, el Estado implementa como estrategia para la lucha

anticorrupción el control interno, en donde por medio de técnicas de verificación, evaluación y manuales de procedimientos se espera proteger los recursos del Estado y llevar a cabo una adecuada administración del riesgo, fortaleciendo la Gestión Pública. El Municipio de Bello, tiene implementado actualmente el “Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano” el cual cumple las disposiciones establecidas en el Decreto 2641 de 2012 en el que se señala la obligatoriedad de implementación en las entidades públicas a más tardar el 30 de abril de 2013, para esta fecha el municipio publica dicho plan, definiendo en él, para el conocimiento público, la información general de la entidad, los lineamientos estratégicos de la lucha anticorrupción y de servicio al ciudadano, la identificación de los riesgos y las estrategias de acción para cada uno de ellos, entre otra información de interés general para la comunidad bellanita y particular para los encargados de direccionar los proyectos en las áreas correspondientes.

Después de hacer un recorrido por la normativa concerniente al Sistema de Control Interno y la Gestión del Riesgo como parte inherente de este mismo modelo y ver cómo ha sido su aplicación en el Municipio de Bello, se entrará a definir la legislación relativa al Modelo estándar de Control Interno-MECI, herramienta definida para un correcto funcionamiento del control interno en el sector público del Estado colombiano, adoptado a partir del Decreto 1599 de 2005 con su respectivo anexo técnico del MECI 1000:2005. Este Decreto es de aplicación para las entidades definidas en el artículo 5 de la Ley 87 y se le atribuye al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) la administración y distribución de instrumentos necesarios para la implementación del modelo en las instituciones mencionadas, por lo que expidió el “Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 1000:2005” ofreciendo una estructura uniforme para quienes requieren aplicar este modelo y garantizar que se adapte a los requerimientos establecidos y así llevar a

cabo los cumplimientos organizacionales que deben ceñirse a la normatividad constitucional. En el modelo se muestran los procedimientos y lineamientos para que a través de sus indicaciones se adopte el modelo como herramienta de gestión para evaluar las estrategias y el compromiso del municipio con la ciudadanía.

Con el Decreto 1599 de 2005, se determina la obligatoria implementación del Modelo Estándar de Control Interno-MECI en un término de 24 meses máximo después de la vigencia de este Decreto, por tanto a la fecha todas las entidades públicas deben tener este modelo implementado conforme a las disposiciones reglamentarias, Bello no es la excepción, por lo que para su ejecución se basó en encuestas como lo indica el Manual de Implementación y definió los componentes del Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación, cada uno con sus respectivos elementos y productos.

#### 4.2 Marco Teórico

Como consecuencia de la evolución empresarial se ha generado la necesidad de delegar la actividad de dirección a los gerentes de las compañías. A la vez, estos son los encargados de formular normas de control interno que acrediten el adecuado cumplimiento y engranaje de los procesos organizacionales con los objetivos, de forma que las actividades realizadas por las diferentes áreas de la organización permitan el cumplimiento de los propósitos del ente.

Lo anterior no solo es aplicable para la empresa privada, pues debido a la complejidad de las operaciones y el tamaño de la estructura del sector oficial, es de carácter vinculante el cumplimiento de estas normas por parte de los servidores públicos y de esta forma garantizar el bienestar social. Por tanto, en el ejercicio del control interno por parte de la Administración pública deben estar intrínsecos los principios constitucionales de “igualdad, moralidad, eficacia,

economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales” (Contraloría General de la República, 2004) situando el actuar del sector oficial en la legalidad, el debido proceso y función social<sup>3</sup>.

Adicionalmente, puede entreverse la relación existente entre el control interno de las entidades públicas y la comunidad, ya que su accionar debe enfocarse a un bienestar colectivo y sus movimientos deben direccionarse de tal forma que sus elementos se integren convenientemente. Por tanto, este debe concebirse de forma holística, es decir, como “ El sistema conformado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, políticas, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación” (Beltrán Pardo, 1993) en el que todas las partes de la organización pública interactúan entre sí, proporcionando de esta forma una visión integral, a la vez que aporta acciones enfocadas a soluciones de fondo en situaciones contingentes y que generen acciones que alineen todas las partes del ente público al cumplimiento de la misión institucional correspondiente.

Por tanto, debe entenderse que el control interno en este sector no debe limitarse al cumplimiento de fines financieros y operativos, sino "Apoyar continuamente la dirección al mejor logro de la misión institucional de la entidad que se determinaría por el cumplimiento del objeto social, el alcance de la máxima rentabilidad, la creación de riqueza y/o lograr la continuidad de las operaciones" (Beltrán Pardo, 1993). Ya identificados algunos de los objetivos del control interno en el sector oficial, debe entenderse que todo propósito tiene una probabilidad

---

<sup>3</sup> Correspondientes a derechos económicos, sociales y culturales que propenden al beneficio colectivo. <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/images/stories/vol1/dc3.pdf>. Para la Corte Constitucional, estos derechos ocupan una posición intermedia entre el Estado Social de Derecho y los Principios constitucionales (...) su existencia obedece al bienestar común y a garantizar los derechos civiles y políticos, debe desarrollarse su ejercicio mediante la aplicación de las normas legales.

de cumplimiento que es más factible cuando es favorecida por acontecimientos positivos, pero a la vez la posibilidad de no efectuarse puede darse con la emergencia de factores (internos y externos) que pueden afectar el correcto desarrollo de las actividades emprendidas para el cumplimiento de objetivos, es allí donde nace el concepto del riesgo que según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) “Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad o afectar el logro de sus objetivos” (Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP, 2009). Entonces, es deber de las entidades públicas en su función de gestión, estar actualizadas sobre los instrumentos que permiten la identificación de eventos para determinar un adecuado tratamiento y así propender por la eficiencia del ente.

En este punto, es necesario mencionar que el Estado para cumplir eficazmente con las funciones que le asigna la Ley<sup>4</sup>, crea a partir del Decreto 1599 del 2005 el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que nace en base a la Ley 87 de 1993. Este a su vez, cuenta con una serie de subsistemas, componentes y elementos<sup>5</sup> que permiten la implementación y operación del Sistema de Control Interno que por obligación deben cumplir las entidades del Estado. Uno de los componentes referidos, es la administración del riesgo, que define el Departamento Administrativo de la Función Pública como "... el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función". Puede inferirse entonces, que la administración del riesgo con la interacción de sus

---

<sup>4</sup> Ley 87 de 1993 y 489 de 1998. [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=579](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579)

<sup>5</sup> Manual de Implementación: Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano-MECI 1000:2005.

elementos permite el control de los incidentes (de tipo interno) que puedan afectar el correcto desarrollo de los objetivos de la misión institucional.

La administración del riesgo no es un tema nuevo para las entidades públicas puesto que a partir del 2001 mediante el Decreto 1537 se establece la obligación de contar con políticas para la administración del riesgo a fin no sólo de cumplir eficientemente con los objetivos institucionales, sino de poder manejar de mejor forma las contingencias que puedan presentarse, ya que todo lo que impacte la entidad debido a la naturaleza de la función del Estado y su compromiso social, tendrá repercusiones sobre la comunidad en general. Con la anterior norma, no sólo es implicado el gobierno nacional, también los entes territoriales deben aplicar políticas para el control de los eventos que puedan afectar su territorio y a las personas que en él habitan. Desde allí municipios como el de Bello (Antioquia) inician labores con el fin de crear e implementar el Modelo Estándar de Control Interno, y que según el señor Henry Castro Subsecretario de Control Interno de este municipio, sustentan sus planes de implementación en el Sistema Integrado de Gestión en el que son aplicados los subsistemas de Control Interno, Gestión de Calidad y Desarrollo Administrativo, basados en el ciclo PHVA y el Sistema de Control Interno regulado por la Ley 87 de 1993. Además están enmarcados en 5 roles que se apoyan en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) definidos a continuación:

1. **Valoración de Riesgos:** Según el Decreto 1599 de 2005 es un “elemento de control que determina (...) el grado de exposición de la entidad al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento” (Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP, 2009). Además, permite medir y evaluar en forma integral la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles estipulados en el Sistema Integrado de

Gestión, esto a través de la aplicación articulada y simultánea del rol de evaluación y seguimiento a fin de priorizar y recomendar a la dirección políticas y tratamientos que permitan evitar y corregir desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Se realiza por medio del procedimiento de auditorías internas del proceso evaluación independiente.

2. **Seguimiento y Evaluación:** Tiene como propósito emitir un juicio de valor acerca del grado de eficiencia y eficacia de la gestión, para asegurar el adecuado cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. Se efectúa mediante el procedimiento de auditorías internas del proceso Evaluación Independiente.
3. **Fomento de la Cultura del Control:** Desarrollo de actividades de capacitación en control, editando boletines y controles preventivos que den respuesta a las necesidades de formación en autocontrol, autorregulación y autogestión para prevenir, compensar o mitigar riesgos en los procesos y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión. Se realiza por medio del procedimiento del fomento de la cultura del control del proceso Evaluación Independiente.
4. **Asesoría y Acompañamiento:** Aquí se llevan a cabo actividades misionales que se enfocan en agregar valor a las funciones de la entidad y por tanto su mayor preocupación es propender por la satisfacción del usuario. Se hará énfasis a este rol para que los servidores públicos tengan a la Secretaría como un espacio para ser acompañados y asesorados en el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que lideran al interior de cada una de sus dependencias. Es realizado por medio del procedimiento asesoría y acompañamiento del proceso Evaluación Independiente.
5. **Relación con Entes Externos:** Facilita el cumplimiento de las exigencias de Ley o las solicitudes formales realizadas por los entes de control y otras entidades con las cuales sea necesaria una interacción técnica y profesional. Su función se centra en servir de puente entre

la entidad y aquellos organismos que requieren información sobre las actuaciones propias de la gestión institucional. Se realiza por medio del procedimiento de auditorías internas y el procedimiento asesoría y acompañamiento del proceso Evaluación Independiente. La Secretaría será un espacio abierto y permanente para el cierre de acciones de mejora levantadas con los órganos de control (Botero, 2014).

Los roles mencionados, al estar enmarcados en el Modelo Estándar de Control Interno y para su correcta implementación deben estar alineados con sus principios de autocontrol, autorregulación y autogestión. Respecto al primero puede decirse que es la base del control interno, ya que trata de la capacidad que tienen los funcionarios públicos de “controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar” (Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP, 2009) y por tanto de este depende gran parte de las decisiones y resultado de las funciones de los servidores públicos. Es por ello que el Municipio de Bello ha tomado este factor como el más tratado en la sensibilización de quienes prestan allí sus servicios, que además, trae consigo el compromiso, la sana competencia y la responsabilidad de quienes deben ponerlo en práctica y de esta forma lograr los objetivos deseados por parte de la administración. Además junto con el principio de autorregulación <sup>6</sup> se logra implementar un Sistema de Control Interno con integridad, eficiencia y transparencia. Finalmente, la autogestión sumada al autocontrol y la autorregulación trae como resultado el manejo eficaz, eficiente y efectivo de los recursos e información pública. En este punto, cabe anotar, que entre los elementos que integran el Sistema de Control Interno se encuentran las personas, quienes finalmente ejecutarán los procedimientos contenidos en él y por ello deben ser el principal objeto a tener en cuenta en los procesos de

---

<sup>6</sup> **Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2008)

actualización en temas encaminados a implementar los modelos, permitiendo de esta forma una integral modernización del Estado.

En la estructura de MECI el subsistema de Control Estratégico que contiene el componente de la administración de riesgos, es el primero en aparecer, esto se debe a que contiene “el punto transversal a toda la organización” (Bedoya C & Montoya P, 2008), es decir, lo relacionado con la formación del talento humano y el fomento a la cultura de control, además de la planeación y la determinación del contexto estratégico que son factores que deberán controlarse y monitorearse con el fin de evitar las desviaciones en la misión institucional, pues la mejor forma de contrarrestar un riesgo es la prevención de este. En cuanto a la administración de riesgos, debe tenerse en cuenta que es uno de los componentes más sensibles de este modelo, pues es vital que realice un estudio del contexto en que se encuentra la organización para así lograr un mejor manejo y análisis de los riesgos a través de su identificación, valoración y administración eficiente, pues lo más importante de este es que tenga la capacidad de adelantarse a la materialización de eventos que puedan entorpecer el normal desarrollo de la entidad.

Con base a lo anterior, puede determinarse que la importancia de la administración del riesgo se encuentra en su adecuado tratamiento, al llevar a cabo todos los ciclos por los que el riesgo debe pasar, los cuales son: identificación, valoración, evaluación y retroalimentación, con los cuales se contribuye a la evolución del sector oficial así como al cumplimiento de su misión.

Precisamente, el Municipio de Bello introduce un Plan Anticorrupción enlazado al principio de transparencia que hace énfasis en el derecho que tienen los habitantes del municipio a acceder a la información en el momento requerido y esta información debe ser clara y de calidad, puesto que la administración debe cumplir con la obligación de rendir cuentas sobre su gestión. La

inclusión de un Plan Anticorrupción puede verse como un medio para que la destinación de los recursos públicos sean invertidos de la forma correspondiente, atendiendo las necesidades ciudadanas de tipo social enfocado a la educación, a los componentes, líneas, programas y proyectos del Plan de Desarrollo, además de mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión.

La implementación de esta herramienta, debe contemplar los Planes de Acción, Planes de Inversión y actividades relacionadas con el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y las medidas de tratamiento del riesgo para que pueda existir concordancia con el Plan Estratégico de la administración y su modelo para la administración del riesgo, ya que son aspectos de importancia significativa. No obstante, sin la colaboración e inclusión de la comunidad sería difícil lograr integrar correctamente los componentes mencionados, pues es a la comunidad a quien impacta de forma directa, por tanto es un tema que compete a todos. Entonces, no bastará con una conciliación de objetivos y planes, sino que es necesario buscar armonizarlos con los procesos, actividades y más aún con la sociedad misma. Entonces, debe entenderse que los límites no se establecerán en la sensibilización de los colaboradores de la gestión del municipio, sino en la ciudadanía que recibirá los frutos de la gestión y medirá finalmente la eficiencia en la ejecución de los proyectos de la actual administración.

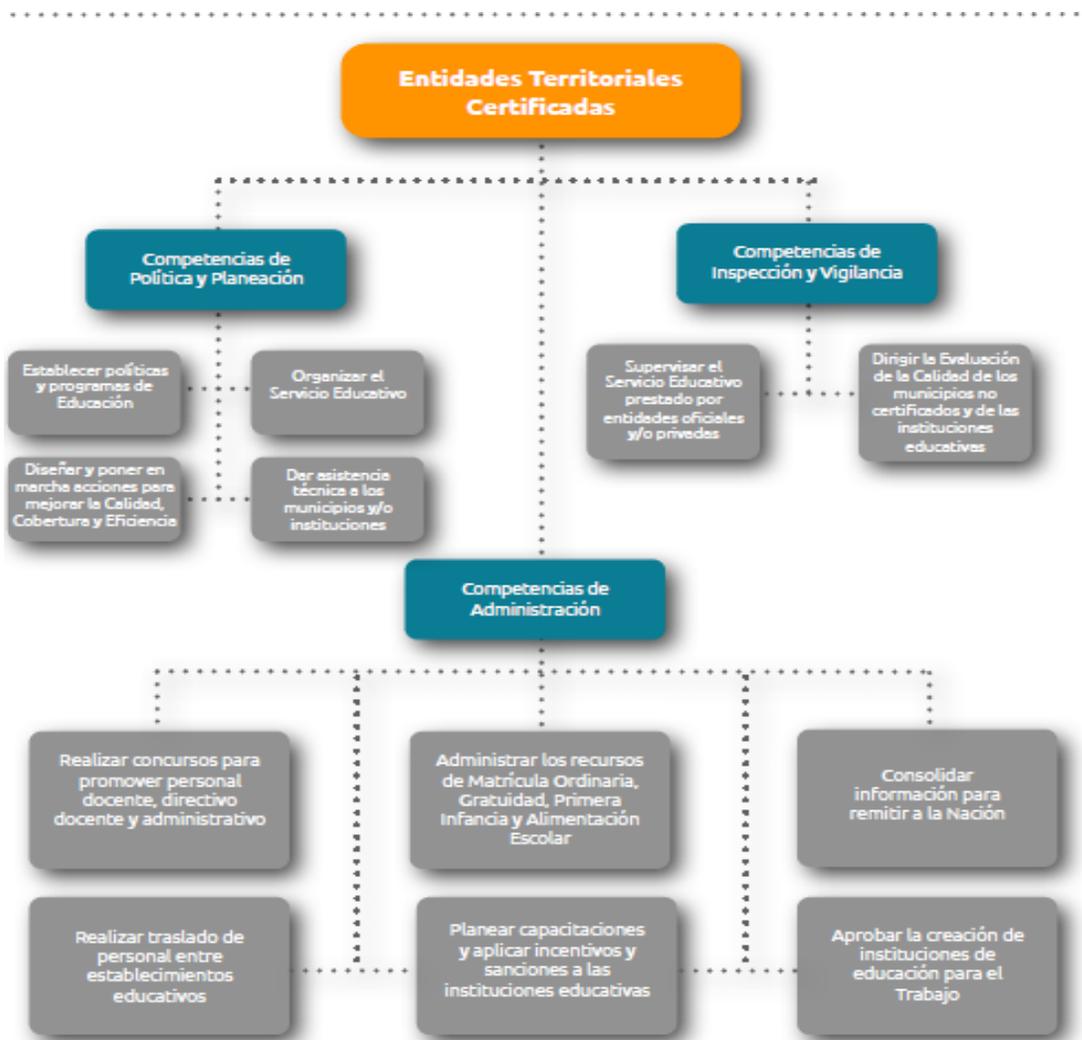
También es necesario indicar, que la ejecución de modelos para la administración del riesgo debe enfocarse a la obligación social que tiene el sector público con la ciudadanía según lo expuesto en el artículo 311 de la Constitución Política<sup>7</sup>. Por tanto, sus esfuerzos deberán

---

<sup>7</sup> Artículo 311. Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de

direccionarse a los aspectos que ayuden a mejorar la calidad de vida de la comunidad, pues finalmente en esto se reduce la misión institucional del gobierno. Aunque no es el único indicador que puede dar una idea sobre el cumplimiento de este objetivo, la inversión social en educación es un factor que contribuye al bienestar colectivo y por tanto debe estar a razón de los programas del gobierno, entonces, la implementación de los planes para la administración del riesgo deben estar encaminados al cumplimiento de los cuatro ejes fundamentales según las política sectoriales del Municipio de Bello, planteadas para la articulación del Plan Territorial con el Plan Decenal de Educación 2006-2016: Cobertura, calidad, pertinencia y eficacia, los cuales deben estar presentes en todos los niveles educativos: Educación Inicial, Básica, Media, Superior y formación para el Trabajo.

Es de destacar que la mayoría de recursos destinados a educación son originados de Sistema General de participaciones, lo cual es regulado por la Ley 715 de 2001, donde se distribuyen estos recursos de la siguiente manera: la participación para el sector educativo corresponderá al 58.5%, la participación para el sector salud corresponderá al 24.5%, la participación de propósito general corresponderá al 17%, de lo anterior se evidencia el alto grado de compromiso con el sector educativo por parte de los recursos transferidos. Además, se debe tener presente que el Municipio de Bello está certificado en educación, lo cual le acarrea algunas responsabilidades como vemos en el anexo 1.



**Ilustración 3: Responsabilidades Entidades Territoriales Certificadas**

Tomado de:

<http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/guia-sgp.pdf>

Dichos recursos tienen una destinación específica en pro de mejorar la calidad de vida de la comunidad y contribuir a que los niños y jóvenes se formen para la vida en unas condiciones óptimas, donde la cobertura vaya de la mano con calidad para lograr una formación hacia la

excelencia, para lo cual la administración debe tener en cuenta indicadores que faciliten interpretar los resultados con el fin de obtener una mejora continua así:



#### **Ilustración 4: Cadena de Valor en la Gestión para Resultados**

Tomado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Docuemnto%20Desempe%C3%Bl0%20Integral%202013.pdf>

#### 4.3 Marco Conceptual.

**ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:** Es la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costos generados por los riesgos, dicha estrategia debe contemplar cuatro etapas: identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, valoración de los riesgos y manejo de riesgos.

**AUTOCONTROL :** Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz (Rojas, s.f.).

**AUTOGESTIÓN:** Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley (Hernández Gutiérrez, s.f)

**AUTORREGULACIÓN:** Es la capacidad institucional de la entidad pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones (Rojas, s.f.).

**COBERTURA:** Es un atributo que hace parte de la calidad, se habla de cobertura en educación si esta es capaz de dar respuesta al 100% de los ciudadanos con unos aprendizajes que aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad misma (Bedoya, 2003).

**CONTROL INTERNO :** Es Según la ley 87 de 1993 “Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. Además, se debe tener claridad que el control interno tiene como principal objetivo prevenir o reducir el impacto de los riesgos que pueden afectar la entidad, tanto pública como privada.

**GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO:** Consiste en detectar de forma oportuna los riesgos que pueden afectar a la organización, para generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para asegurar su sostenibilidad, crecimiento,

consolidación (El blog del riesgo & la estrategia empresarial, 2010), también se puede definir como un proceso orientado a para prevenir, evitar, mitigar o reducir el riesgo en una organización, teniendo en cuenta factores sociales, geográficos, económicos y culturales.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO FISCAL:** Estos indicadores nos dictan el comportamiento de los resultados fiscales del Municipio de Bello con relación a otros municipios, los cuales están establecidos en la Ley 617 de 2000 y los criterios establecidos por la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (DDTS) del Departamento Nacional de Planeación (DPN).

**PLAN DE ACCIÓN:** Es un instrumento que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas de la administración, los cuales están reflejados en el Plan de Desarrollo Municipal. Un Plan de Acción se puede visualizar como una guía que contribuye a cumplir los objetivos del Programa de Gobierno e incluye mecanismos de seguimiento y control que permiten analizar si las acciones realizadas corresponden a lo planteado y se ciñen a lo estipulado por el ente.

**PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL:** Es un instrumento de planificación de los municipios, el cual contiene una serie de programas y subprogramas para la ejecución de proyectos que apuntan a un futuro posible de bienestar, desarrollo integral y sustentable, utilizando eficientemente los recursos limitados que posee la entidad. Este plan responde a los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno y debe reflejar los problemas prioritarios de la comunidad.

**RENDICION DE CUENTAS:** Es el deber legal y ético, que tiene todo funcionario o persona de responder e informar por la administración, el manejo y los rendimientos de fondos, bienes o

recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido. Se entiende también por la obligación que tiene todo funcionario y toda persona particular que administre y/o maneje fondos, bienes y/o recursos públicos, de asumir la responsabilidad que se derive de su gestión fiscal. Por medio de la rendición de cuentas se desarrolla el principio constitucional de transparencia, eficacia, responsabilidad y participación por parte de diversos grupos de interés y de ciudadanía respecto al manejo de los recursos públicos.

**RIESGO:** Es todo aquel evento que puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El riesgo trae consigo la exposición a la incertidumbre, lo cual se debe entender y gestionar para alcanzar los objetivos de la institución. Existen varios tipos de riesgos que pueden afectar un municipio, entre ellos financiero, Legal, ambiental, social, entre otros.

#### 4.4 Sistema de Hipótesis y Variables

##### 4.4.1 Hipótesis

La implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello es un factor determinante en la inversión social en educación para el período comprendido entre 2009-2013, evidenciando cómo la correcta utilización de las herramientas de tipo administrativo y legal al interior de la administración impactan positivamente a la comunidad.

#### 4.4.2 Matriz de Variables

| VARIABLE  | DEFINICIÓN   | FORMA DE MEDICIÓN  | POSIBLES RESULTADOS                    |
|---|--|--|--|
| Actualización del Mapa de Riesgos                                   | Actualización de herramienta que permite visualizar los riesgos con el fin de facilitar la toma de decisiones por parte de la administración.  | ¿El mapa de riesgos de el municipio de Bello, proporcionan a la administración las herramientas claves para el control del riesgo?   | Si/No                                  |
|   |  | ¿En el mapa de riesgo del municipio de Bello estan incluidas todas las variables que pueden afectar a la comunidad Bellanita ?   | Totalmente/Parcialmente/No proporciona |
| Acciones de sensibilización a los funcionarios de la administración | Capacitaciones, foros, conferencias, dinámicas, etc, dirigidas al interior de la administración con el fin de sensibilizarlos frente a los riesgos sociales en educación.              | ¿La administración realiza actividades de capacitación a los funcionarios del Municipio con el fin de prevenir que se materialicen los riesgos sociales relacionados con la educación? | Totalmente/Parcialmente/No Capacita    |
| Presupuesto para gestión de riesgo en educación                     | Recursos disponibles para la ejecución de actividades encaminadas a la implementación de la gestión del riesgo.  | ¿La administración del municipio de Bello cumple con la ejecución presupuestal establecida para el periodo 2009- 2013?   | Totalmente/Parcialmente/No Cumple      |
|   |  | ¿Qué porcentaje del presupuesto asignó la administración del municipio de Bello en el periodo 2009-2013 para temas sociales en educación ?   | 0-20%                                  |
|   |  |  | 21%-40%                                |
|   |  |  | 41%-60%                                |
|   |  |  | 61%-80%                                |
| 81%-100%  |  |  |  |
| Impacto social en educación de las medidas de tratamiento           | Resultados derivados de la ejecución de las medidas de tratamiento en la calidad de vida de los habitantes del municipio y generación de soluciones de fondo a riesgos materializados. | ¿El tratamiento de los riesgos materializados ha generado un mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes del municipio de Bello?  | Totalmente/Parcialmente/No mejora      |
|   |  | ¿Generan las medidas de tratamiento ejecutadas por la administración soluciones de fondo a los eventos materializados?   | Totalmente/Parcialmente/No genera      |
| Cobertura en educación  | Proporción de alumnos atendidos en el sistema educativo de acuerdo a las necesidades del municipio.  | ¿En que porcentaje incrementaron los índices de cobertura en educación en el periodo comprendido entre los años 2009-2013?   | Ninguno                                |
|   |  |  | 0-20%                                  |
|   |  |  | 21%-40%                                |
|   |  |  | 41%-60%                                |
|   |  |  | 61%-80%                                |
| 81%-100%  |  |  |  |
| Indicadores de la gestión en educación                              | Datos que reflejan los resultados provenientes de las acciones en aras del cumplimiento de los objetivos de la administración municipal.   | ¿La administración cuenta con mecanismos que permiten medir el componente educación en el municipio de Bello?  | Si/No                                  |
|   |  | ¿Con que frecuencia son revisados los indicadores de educación y la pertinencia de estos con los cambios del sistema educativo?  | Anual/Semestral/Trimestral/Mensual     |

**Tabla 1: Definición de Variables**

Construcción propia.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Naturaleza de la Investigación

Esta investigación puede denominarse de enfoque mixto, pues mediante los instrumentos utilizados para el trabajo de campo, se recopiló información de tipo cualitativa y cuantitativa. En el primer caso, los funcionarios que fueron entrevistados proporcionaron juicios de valor y sus opiniones acerca de la gestión realizada por la administración del municipio y aportaron aspectos a mejorar. Además, se dio lugar a la recopilación de datos que permitió medir el nivel de implementación y desarrollo de los planes por parte de la administración.

Toda la información recolectada sirvió para determinar la incidencia de un fenómeno o acontecimiento en el desarrollo de la ciudadanía. Por tanto, la naturaleza de este trabajo es explicativa, pues busca establecer el resultado de la implementación de la Administración del Riesgo en el desarrollo de la comunidad a nivel de inversión social en educación.

### 5.2 Fases y Procedimientos

| CUADRO DE OBJETIVOS |  |  |           |  |
|---------------------|--|--|-----------|--|
|                     | Objetivo   | Actividad  | Tiempo    | Recursos   |
| 1                   | Indicar las acciones orientadas a la inversión social en educación que se encuentran planteadas en las medidas de tratamiento y tienen relación con las establecidas en el Plan de Desarrollo y Plan de Inversión en el período comprendido entre el año 2009 a 2013 | -Revisión y selección de las acciones de inversión social en educación contempladas en el Plan de Desarrollo e Inversión en los períodos del 2009-2013<br>-Comparación de las acciones de inversión social con los niveles de ejecución en el Plan de Acción y de Inversión.<br>-Elaboración del artículo. | 3 Semanas | -Investigadoras<br>-Municipio de Bello<br>-Recursos Bibliográficos.<br>-Computadores<br>-Internet. |

|   |   |   |           |   |
|---|---|---|-----------|---|
| 2 | Establecer los aspectos relevantes en los temas de inversión social en educación que están contenidos en el presupuesto del Municipio de Bello enfocados a mitigar los eventos identificados en su mapa de riesgos durante el período a investigar. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión del presupuesto y su ejecución, además de los informes de resultados y gestión del Municipio de Bello en el período 2009-2013</li> <li>-Calcular la magnitud de los recursos destinados a la inversión social en educación en el período a investigar</li> <li>-Comparación de los aspectos seleccionados y los niveles de ejecución del Plan de Acción y de ejecución presupuestal del municipio.</li> <li>-Elaboración del artículo</li> </ul> | 2 Semanas | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadoras</li> <li>-Municipio de Bello</li> <li>-Recursos Bibliográficos</li> <li>-Computadores</li> <li>-Internet.</li> </ul>   |
| 3 | Caracterizar la implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista a funcionarios del Municipio de Bello</li> <li>-Interpretación de datos.</li> <li>-Elaboración de artículo</li> </ul>  | 6 Semanas | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadoras</li> <li>-Encuestas y entrevistas</li> <li>-Información analizada</li> <li>-Computadores</li> <li>-Internet.</li> </ul>  |
| 4 | Revelar el impacto que ha generado la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clasificación y análisis de la información</li> <li>-Interpretación de datos.</li> <li>-Finalización del artículo</li> <li>-Elaboración de conclusiones.</li> </ul>   | 5 Semanas | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadoras</li> <li>-Encuestas y entrevistas</li> <li>-Información analizada</li> <li>-Conocimientos previos de la información consultada.</li> <li>-Computadores</li> <li>-Internet</li> </ul> |

**Tabla 2: Cuadro de Objetivos**

Construcción propia

### 5.3 Metodología para recolección de datos

Para efectos del proyecto de investigación se utilizó la metodología de entrevista no estructurada a la Coordinadora de Planeamiento Educativo y Ex Subsecretario de Control Interno del Municipio de Bello, debido a que este tipo de entrevista es más útil para la recolección de datos de información cualitativa, esta entrevista se adecuó a las necesidades de la investigación, el tiempo y recursos disponibles para la consecución de los objetivos de la misma.

Para esta investigación no fue posible determinar una población y muestra, debido a que no cabe un proceso estadístico, puesto que está delimitado al interior de la administración, específicamente la Subsecretaría de Control Interno y la Secretaría de Educación y Cultura.

### 5.4 Instrumentos

Considerando que el principal objetivo de la investigación se enfocó en identificar el impacto de la Administración del Riesgo en el Municipio de Bello en aspectos de inversión social en el componente educación, la primera medida que se tomó fue hacer una revisión de los elementos de los Programas de Gobierno, Planes de Desarrollo, Planes de Acción, Presupuestos, Planes Financieros, Medidas de Tratamiento y en general otras herramientas de planeación del municipio enfocados a la inversión social en educación, además de los direccionados a la implementación de la Administración del Riesgo que involucren a los funcionarios encargados de dar seguimiento y cumplimiento al Sistema de Control Interno. Sumado a ello, se solicitó la información necesaria para confrontar que la ejecución sea consecuente a lo presupuestado y a lo propuesto en los planes mencionados anteriormente, esto se hizo con el fin de tener las herramientas necesarias para identificar las acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.



## 5.4.2 INSTRUMENTO N°2 Entrevista a Ex Subsecretario de Control Interno del Municipio de Bello

Saludo.

Somos estudiantes del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia y actualmente nos encontramos realizando una investigación acerca del impacto en la inversión social en educación que ha tenido la implementación de la Administración del Riesgo en el Municipio de Bello. Su ayuda es de gran importancia para esta investigación.

Para comenzar, sea tan amable de indicar su nombre, el cargo que desempeña y ¿Hace cuánto viene desempeñando este cargo?

1. ¿Desde cuándo inicia el Municipio de Bello la implementación de la Administración del Riesgo como componente de la gestión integral del riesgo?
2. ¿Cuáles son las principales características de la implementación de la gestión del riesgo en el Municipio de Bello?
3. ¿El personal de la administración municipal pone en práctica un comportamiento acorde a una cultura de control, con el fin de hacer más eficientes los procesos internos?
4. ¿Cuáles son los instrumentos y herramientas de gestión y planificación propias de la entidad para determinar los riesgos en inversión social en educación?
5. ¿Cuáles son los principales riesgos que se evidencian en el sector educativo de este municipio? ¿Está contemplado de qué forma se ha venido haciendo seguimiento? ¿Con qué frecuencia se hace seguimiento a estos riesgos? ¿Se generan actas y se hace seguimiento a estas? ¿Hay algún comité de seguimiento y quien lo integra?
6. ¿Es contemplado por el municipio algún plan, cronograma, guía para la implementación de la Administración del Riesgo? ¿Cuál es la principal base para su ejecución? ¿Dan a conocer las

dificultades o problemas que se van derivando de dichas acciones? ¿El alcalde exige informes de estos planes y cronogramas y hace seguimiento a ellos?

7. ¿Cómo evalúan la Administración del Riesgo? ¿Bajo qué parámetros o indicadores trabajan para determinar el progreso de su implementación?
8. ¿Cuáles son los parámetros o indicadores tenidos en cuenta para medir el impacto que ha generado la implementación de la gestión del riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello?
9. ¿La administración tiene implementadas acciones de control para garantizar la adecuada ejecución de los recursos destinados a la inversión social en el rubro de educación?
10. ¿Cuáles son las políticas establecidas para administrar los riesgos en relación a los rubros destinados a la inversión social en educación?
11. ¿En el sector de educación se ha presentado la necesidad de elaborar planes de desempeño para mantener la certificación?
12. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Por qué situación se dio? ¿Qué acciones o medidas se tomaron para subsanar esta situación? ¿Qué medidas tienen implementadas hoy para evitar que vuelva a suceder una situación similar?
13. ¿El desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y proyectos es el adecuado para una correcta administración del riesgo? ¿Por qué?
14. ¿Es tomada en cuenta una jerarquización previa de los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y de impacto en la sociedad? Si la respuesta es positiva ¿Cuál es el soporte base para atender estos riesgos?

15. Pasando al mapa de riesgos ¿Considera que es oportuna la actualización que se realiza de este? ¿Están determinadas las acciones para cuando ocurre una situación de riesgo? ¿El control que manejan es más de tipo correctivo o preventivo? ¿Por qué?
16. En referencia a la anterior pregunta ¿Cuáles riesgos en el componente educación considera que deben reforzarse o incluirse?
17. ¿Qué notificaciones, quejas, reconvenciones, llamados de atención han hecho los entes de control?
18. ¿Qué procesos de auditoría llevan a cabo? ¿Con qué frecuencia se hacen en este municipio? ¿Cuáles son los hallazgos más relevantes? ¿Qué tipos de sanciones se han derivado de estos procesos?
19. ¿Cuál ha sido el impacto de la implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello para el período 2009-2013?

Agradecemos su disposición a colaborar con esta investigación, reiteramos que sus respuestas son confidenciales de tipo investigativo. Si desea, haremos llegar a su correo electrónico los resultados.

#### 5.4.2 INSTRUMENTO N°3 Entrevista a Coordinadora de Planeamiento Educativo del Municipio de Bello

Saludo.

Somos estudiantes del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia y actualmente nos encontramos realizando una investigación acerca del impacto en la inversión social en educación que ha tenido la implementación de la Administración del Riesgo en el Municipio de Bello. Su ayuda es de gran importancia para esta investigación.

Para comenzar, sea tan amable de indicar su nombre, el cargo que desempeña y ¿Hace cuánto viene desempeñando este cargo?

1. ¿Es contemplado por la Secretaría de Educación y Cultura algún plan, cronograma, guía para la detección de los riesgos y con ello alcanzar los objetivos previstos en educación?
2. ¿Cómo evalúan la Administración del Riesgo? ¿Bajo qué parámetros o indicadores trabajan para determinar el progreso de la ejecución de los planes, programas y proyectos desde lo técnico, presupuestal, administrativo, financiero y jurídico en educación?
3. ¿Es evaluado el impacto que tiene la inversión social en educación de acuerdo a los trabajos realizados en este tema? ¿Cuáles son los parámetros o indicadores tenidos en cuenta para medir el nivel de cumplimiento?
4. ¿Conocen datos relacionados con el porcentaje de ejecución de presupuestos, programas y proyectos para el período 2009-2013 orientados a la administración del Riesgo en la inversión social en educación contenidos en el Plan de Desarrollo?
5. Pasando al mapa de riesgos ¿Considera que es oportuna la actualización que se realiza de este?
6. En referencia a la anterior pregunta ¿Cuáles riesgos del componente educación considera que deben reforzarse o incluirse?
7. ¿Cuáles son los principales riesgos del componente educación en este municipio?
8. ¿Cuál es el criterio tenido en cuenta para la asignación de los recursos institucionales, personales y financieros destinados para mitigar o evitar la materialización de riesgos en educación?

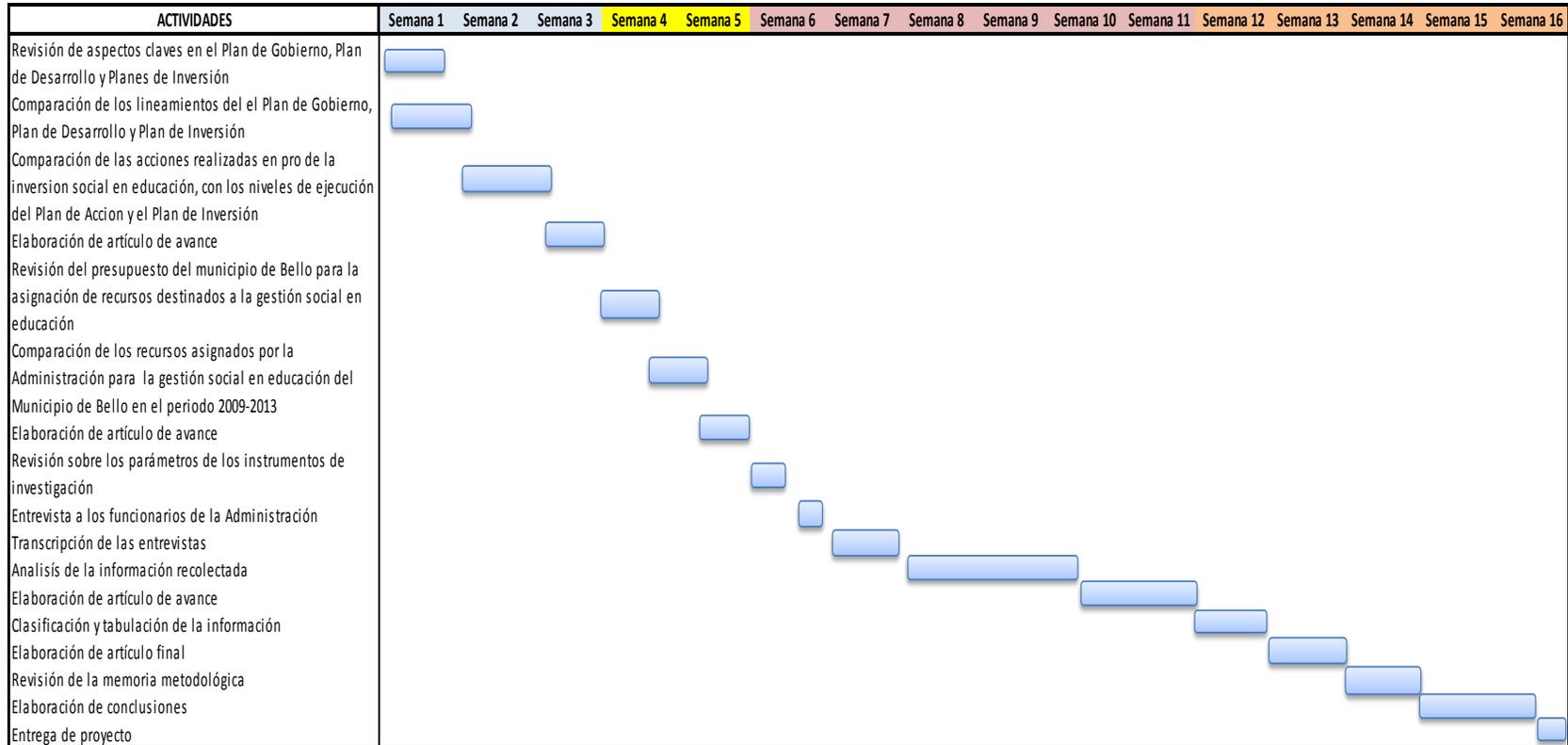
9. Para la asignación de estos recursos ¿Es tomada en cuenta una jerarquización previa de estos riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y de impacto en el componente educación? Si la respuesta es positiva ¿Cuál es el soporte base para atender estos riesgos?
10. ¿Qué relación se ha venido manejando entre los recursos del municipio y los aportados por el Sistema General de Participación (SGP) y otras fuentes para el componente de inversión en educación?
11. ¿Qué notificaciones, quejas, reconvenciones, llamados de atención, sanciones de tipo disciplinaria, legal, fiscal han hecho los entes de control?
12. ¿Qué procesos de auditoría llevan a cabo? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuáles son los hallazgos más relevantes? ¿Qué tipos de sanciones se han derivado de estos hallazgos? ¿Qué medidas se han implementado para dar solución a estos hallazgos?
13. ¿Se han presentado situaciones que puedan llevar a la potencial pérdida de la certificación?
14. ¿Existen programas para la capacitación docente? ¿Cuáles?
15. ¿De qué forma se ha dado a conocer a los docentes y directivos docentes las reglas y los mecanismos generales para la evaluación y capacitación, según lo establece la Ley 715 de 2001?
16. ¿Qué acciones ha realizado la entidad para mejorar los resultados de la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes?
17. ¿Qué acciones ha realizado la entidad para mejorar los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios administrativos del sector educación?
18. ¿Tienen educación por cobertura y cómo se ha gestionado frente al riesgo?
19. ¿Qué acciones han implementado para aumentar la cobertura y en qué porcentaje ha aumentado?

20. ¿Cuáles han sido las principales dificultades y riesgos para atender la cobertura?
21. ¿Cómo está el indicador de los recursos presupuestales en relación con el número de estudiantes?
22. ¿Qué planes tienen implementados para evitar la deserción?
23. ¿Cuál ha sido el impacto de la implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en el Municipio de Bello para el período 2009-2013?

Agradecemos su disposición a colaborar con esta investigación, reiteramos que sus respuestas son confidenciales de tipo investigativo. Si desea, haremos llegar a su correo electrónico los resultados.

## 6. PLAN OPERATIVO

### 6.1 Cronograma de Actividades



**Tabla 4: Diagrama de Gantt**

Construcción propia

## 6.2 Presupuesto

| RECURSOS           | DESCRIPCIÓN   | CANTIDAD    | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO         | VALOR TOTAL             | TIPO DE FINANCIACIÓN   |                         |                         |
|--------------------|---|-------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                    |   |             |                  |                        |                         | EXTERNA                | PROPIA                  | TOTAL                   |
| Talento Humano     | Actividades de un grupo orientadas a la consecución de un objetivo, integrada por factores como: conocimientos, intereses, experiencias, aptitud, actitud, motivación, habilidades, etc | 1,920       | Hora hombre      | \$ 8,281.25            | \$ 15,900,000.00        | \$ 7,500,000.00        | \$ 8,400,000.00         | \$ 15,900,000.00        |
| Computadores       | Portatil LENOVO G40-30  | 1           | Unidad           | \$ 670,000.00          | \$ 2,250,000.00         | \$ -                   | \$ 3,000,000.00         | \$ 3,000,000.00         |
|                    | Portatil HP E14-Q002LA  | 1           | Unidad           | \$ 740,000.00          |                         |                        |                         |                         |
|                    | Portatil LENOVO G40-70  | 1           | Unidad           | \$ 840,000.00          |                         |                        |                         |                         |
| Impresora          | Multifuncional +2x950xl S Hewlett Packard   | 1           | Unidad           | \$ 390,000.00          | \$ 390,000.00           |                        | \$ 390,000.00           | \$ 390,000.00           |
| Servicios Públicos | Recursos disponibles para atender las necesidades básicas de una comunidad, como:   |             |                  |                        |                         |                        |                         |                         |
|                    | Energía   | 610         | KWH/Mes          | \$ 392.87              | \$ 2,102,516.20         | \$ -                   | \$ 2,102,516.20         | \$ 2,102,516.20         |
|                    | Agua y alcantarillado   | 570         | M3/Mes           | \$ 2,854.15            |                         |                        |                         |                         |
|                    | Teléfono  | 4           | Mensualidad      | \$ 25,000.00           |                         |                        |                         |                         |
| Internet           | 4   | Mensualidad | \$ 34,000.00     |                        |                         |                        |                         |                         |
| Papel              | Resma Papel Reprograf   | 5           | Unidad           | \$ 9,000.00            | \$ 45,000.00            | \$ -                   | \$ 45,000.00            | \$ 45,000.00            |
| Tinta              | Recarga de cartuchos (color)  | 2           | Unidad           | \$ 50,000.00           | \$ 100,000.00           | \$ -                   | \$ 100,000.00           | \$ 100,000.00           |
| Transporte         | Desplazamiento a diferentes sitios para la consecución de la investigación  | 90          | unidad           | \$ 1,800.00            | \$ 162,000.00           | \$ -                   | \$ 162,000.00           | \$ 162,000.00           |
| Gastos varios      | Imprevistos no contemplados en el presupuesto   |             |                  |                        | \$ 350,000.00           | \$ -                   | \$ 350,000.00           | \$ 350,000.00           |
| <b>TOTAL</b>       |   |             |                  | <b>\$ 2,771,328.27</b> | <b>\$ 21,299,516.20</b> | <b>\$ 7,500,000.00</b> | <b>\$ 14,549,516.20</b> | <b>\$ 22,049,516.20</b> |

**Tabla 5: Presupuesto del proyecto**

Construcción propia

## 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1 Análisis del Programa de Gobierno y correlación entre el Plan de Desarrollo y Planes de Acción.

Al analizar la información suministrada por el Municipio de Bello, se procedió a realizar un paralelo entre los Programas de Gobierno con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo planteado, y así identificar cuál ha sido el impacto de la implementación de la Gestión del Riesgo en la inversión social en educación en este municipio para el período 2009-2013, es de resaltar que los Programas de Gobierno son la base para definir los objetivos de la acción gubernativa.

| PROGRAMA DE GOBIERNO<br>Oscar Andrés Pérez Muñoz<br>"Bello Quiere un Oscar"<br>ALCALDÍA MUNICIPIO DE BELLO 2008-2011  | PROGRAMA DE GOBIERNO<br>Carlos Alirio Muñoz López<br>"Bello ciudad competitiva y educada"<br>ALCALDÍA MUNICIPIO DE BELLO 2012-2015   |
|---|--|
| <p>En este programa de de gobierno se hace una división por líneas de acción :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bello una ciudad más humana, equitativa y diversa</li> <li>2. Bello ciudad educada para la vida y la cultura</li> <li>3. Bello territorio de oportunidades</li> <li>4. Bello ciudad emprendedora y competitiva</li> <li>5. Gestión institucional</li> </ol> <p>Al analizar cada línea de acción se evidencia, que el Plan de Gobierno como tal no presenta un eje principal, agrupa una serie de necesidades de la población y proyecta propuestas sobre cada una.</p> <p>El plan de acción Bello ciudad educada para la vida y la cultura, plantea las siguientes estrategias y propuestas</p> <p>Acceso y permanencia: Educación sin discriminación, exclusión, ni desigualdades</p> <p>Educación oficial para la primera infancia: Cobertura escolar a menores de 5 años</p> <p>Educación un derecho: Garantizar la educación a la población más vulnerable y motivar a la población que nunca es tarde para aprender</p> <p>Educación para una vida mejor y productiva: Capacitación para el trabajo</p> <p>Estudiantes fuertes y nutridos: Programa de alimentación escolar (ampliación de cobertura)</p> <p>La Educación superior un privilegio de todos: Incrementar el número de estudiantes que acceden a la educación superior, con el fondo de promoción de subsidios y convenios con instituciones de educación superior, fortalecer la educación técnica</p> <p>Ciudad Educadora: Planes de educación que incluye la investigación y nuevas prácticas para mejorar el proceso de educación en el Municipio</p> <p>Educación subsidiada con calidad, eficiencia y transparencia: Plan de cobertura, mejora de infraestructura, capacitación a docentes y acciones de mejoramiento continuo</p> <p>Fomento a la vocación en lectoescritura: Fortalecimiento a las bibliotecas</p> | <p>Se divide en 4 líneas estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciudad con calidad de vida</li> <li>2. Ciudad competitiva y sostenible</li> <li>3. Ciudad especialmente planificada, armónica y sostenible</li> <li>4. Ciudad con credibilidad institucional</li> </ol> <p>El eje fundamental de este Plan de Gobierno es la educación , al analizar las estrategias se puede observar que las dos primeras líneas estratégicas , Ciudad con calidad de vida y Ciudad competitiva y sostenible, esta ambas enfocadas hacia la educación.</p> <p>La línea estratégica ciudad con calidad de vida plantea las siguientes estrategias, en pro de la educación:</p> <p>Revisar y ajustar el Plan Decenal para la educación del Municipio de Bello, con miras a garantizar el mejoramiento de la infraestructura, la cobertura y la calidad de la educación preescolar, básica y media en el municipio de Bello.</p> <p>Revisar las políticas públicas existentes para el sector de la educación en el municipio de Bello.</p> <p>Impulsar y fortalecer el sistema de investigación con miras a incentivar la investigación aplicada.</p> <p>La línea estratégica ciudad competitiva y sostenible, aunque esta en pro de la educación para el empleo no es muy específica sobre esta :</p> <p>Plantea un modelo de desarrollo económico local, que garantice el aprovechamiento de las potencialidades, y las ventajas competitivas y comparativas con miras a generar fuentes de ingreso y empleo para los habitantes del municipio de Bello</p> |

**Tabla 6: Comparativo Programas de Gobierno Municipio de Bello**

Construcción propia.

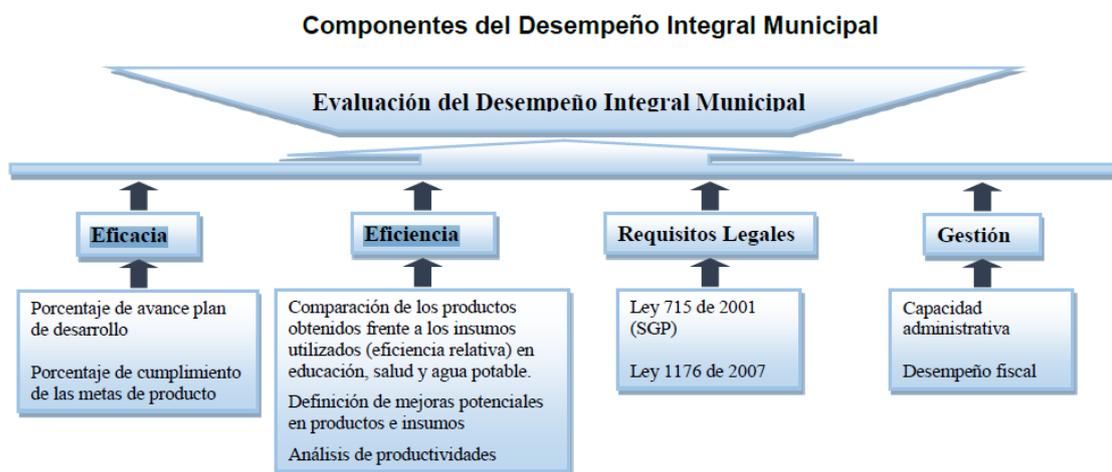
Es de aclarar que los Programas de Gobierno son las expectativas que tiene un aspirante al cargo de Alcalde municipal y generalmente se hace por componentes, en el caso del Municipio de Bello, se trata por líneas, siendo el referente para el Plan de Desarrollo y los cuales están en consistencia con este último.

Los programas de gobierno se convierten posteriormente en el Plan de Desarrollo municipal según la Ley 152 del 1994 y el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, los cuales a su vez son desarrollados de manera parcial para cada una de las vigencias presupuestales y por tanto sus líneas, planes, programas y proyectos se fraccionan en los denominados presupuestos anuales, Plan Operativo Anual de Inversiones y Planes de Acción.

Teniendo en cuenta el paralelo de los Programas de Gobierno, se nota una marcada diferencia entre ellos, debido a que el Doctor Oscar Andrés Pérez Muñoz, visualiza diferentes temas de importancia para la comunidad bellanita, mostrando la educación sólo como un componente de su programa, mientras el Doctor Carlos Alirio Muñoz López plantea la educación como eje fundamental y transversal de su Programa de Gobierno, visualizando la educación como factor determinante para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población.

Para fines de esta investigación se identificó si lo contemplado en los Planes de Desarrollo y se materializa en los Planes de Acción, para esto se plantea visualizar el cumplimiento de los Planes de Desarrollo por proyectos, determinando su nivel de ejecución para lograr medir la eficiencia y eficacia, como se puede observar en las tablas 7 y 8.

La gestión estatal se fundamenta en principios como transparencia, economía, eficacia, eficiencia, publicidad e impactos ambientales, para lo que existen diversas formas de medición, donde la más amplia es la medición del desempeño integral municipal donde se consideran los aspectos contenidos en la siguiente ilustración:



Fuente: DNP-DDTS.

### **Ilustración 5: Componente del Desempeño Integral**

Tomado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Docuemnto%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202013.pdf>

Según el reporte sobre el desempeño Integral del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Bello obtuvo una calificación sobresaliente para el año 2013<sup>8</sup>, al obtener un indicador de 89.5%, correspondiendo según el mismo informe a una de las mediciones más alentadoras junto con las obtenidas por Madrid, Facatativá, Zipaquirá y Chía (Cundinamarca). Es de resaltar que de Antioquia fue el único municipio que obtuvo esta calificación en el rango entre el 89,2% y 91.6% que son las más altas, su importancia radica en que esta evaluación integral está valorando el cumplimiento de los Planes de Desarrollo y en general las herramientas presupuestales de Gestión.

En cuanto al componente de eficiencia 2013, Bello obtuvo un puntaje de 97,3% en cobertura en educación y 95,5% sobre calidad en información, que sumado a otras variables

<sup>8</sup> Evaluación del desempeño integral de los municipios, distritos, vigencia 2013. Página 28 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Docuemnto%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202013.pdf>

hizo que tuviera una calificación total en este componente de 94,1%. Lo anterior puede observarse en la siguiente tabla:

| Nombre                    | Cobertura Educación | Calidad Educación | Regimen Subsidiado | PAI | Cobertura en Agua | IRCA Reescalado | Eficiencia Total |
|---------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----|-------------------|-----------------|------------------|
| Bogota D.C                | 100                 | 100               | 100                | 94  | 100               | 90,0            | 97,3             |
| Medellin-Antioquia        | 100                 | 100               | 87,7               | 94  | 100               | 100             | 96,9             |
| Barranquilla-Atlantico    | 100                 | 69,5              | 100                | 100 | 100               | 100             | 94,9             |
| Bello-Antioquia           | 97,3                | 95,5              | 75,6               | 97  | 100               | 100             | 94,1             |
| Pasto-Nariño              | 88,7                | 100               | 80,5               | 95  | 100               | 98,2            | 93,7             |
| Cali-Valle Del Cauca      | 100                 | 100               | 100                | 100 | 58,5              | 99,7            | 93,0             |
| Bucaramanga-Santander     | 84,7                | 100               | 72,4               | 100 | 100               | 99,3            | 92,7             |
| Soacha-Cundinamarca       | 98,7                | 98,5              | 73,3               | 80  | 100               | 98,6            | 91,5             |
| Itagui-Antioquia          | 91,7                | 100               | 61,8               | 91  | 100               | 100             | 90,7             |
| Ocaña-Norte De Santander  | 88,0                | 76,0              | 91,6               | 96  | 100               | 88,6            | 90,1             |
| Pereira-Risaralda         | 87,4                | 83,8              | 71,5               | 96  | 100               | 99,7            | 89,7             |
| Palmira-Valle Del Cauca   | 86,5                | 100               | 68,5               | 98  | 100               | 80,6            | 88,9             |
| Fusagasuga-Cundinamarca   | 74,0                | 81,3              | 74,8               | 99  | 100               | 97,7            | 87,7             |
| Cucuta-Norte De Santander | 100                 | 91,4              | 93,4               | 96  | 45,5              | 98,6            | 87,5             |
| Tibirita-Cundinamarca     | 100                 | 100               | 48,0               | 77  | 100               | 96,4            | 86,9             |
| Armenia-Quindío           | 89,1                | 68,6              | 70,7               | 93  | 100               | 99,4            | 86,8             |
| Envigado-Antioquia        | 85,7                | 100               | 53,8               | 81  | 100               | 100             | 86,7             |
| Tunja-Boyacá              | 81,                 | 85,9              | 86,4               | 86  | 100               | 78,5            | 86,4             |
| Chigorodo-Antioquia       | 100                 | 34,2              | 78,9               | 97  | 100               | 99,0            | 84,8             |
| Madrid-Cundinamarca       | 81,6                | 65,2              | 61,8               | 100 | 100               | 100             | 84,7             |

#### Ilustración 6: Componente eficiencia 2013 a nivel país

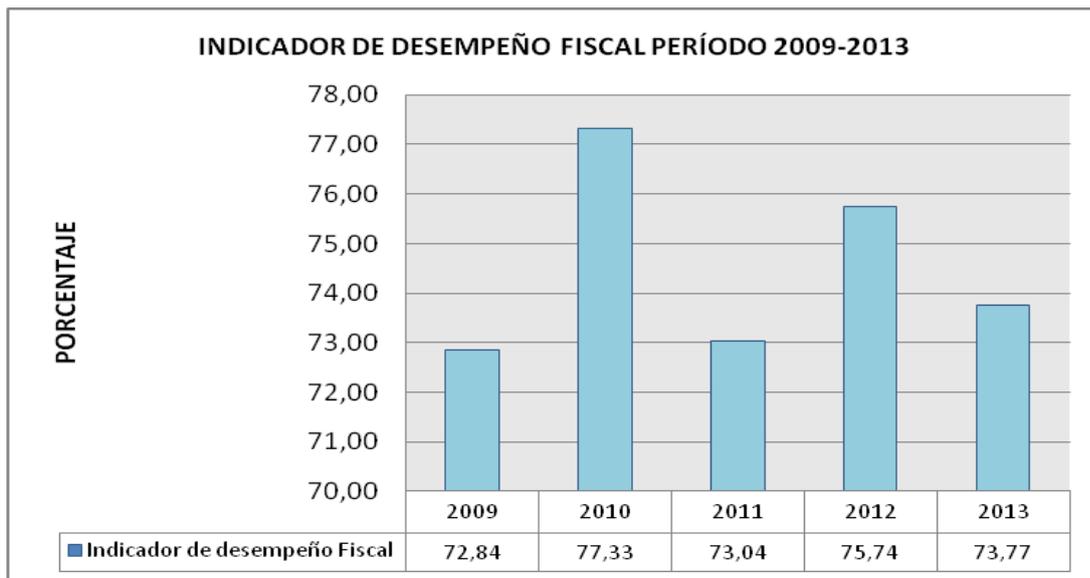
Tomado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Docuemnto%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202013.pdf>

Es pertinente señalar que los conceptos eficiencia y eficacia adquieren gran relevancia en la gestión pública, la eficacia hace relación al grado de cumplimiento de las metas propuestas por la entidad; mientras que la eficiencia hace énfasis en el manejo idóneo de los recursos, en hacer las cosas de una forma correcta, teniendo en cuenta que se está hablando de recursos públicos, los cuales están sujetos a la Ley para garantizar la transparencia, siendo la eficiencia y eficacia elementos de valor en las acciones del gobierno.

La evaluación de la gestión pública a nivel territorial se ha venido fortaleciendo los últimos años, hoy existen dos sistemas de evaluación: una es la evaluación del desempeño

según la Ley 617 del 2000 y otras normas, en las cuales se hace una evaluación sobre seis indicadores en los cuales se mide el desempeño fiscal: Autofinanciamiento, Gastos de funcionamiento, Dependencia de las Transferencias, Respaldo a la Deuda, Capacidad para generar Ahorro, Magnitud de la inversión, Capacidad para Generar Recursos Propios. A continuación se relaciona el ranking fiscal del período 2009-2013



**Gráfica 1: Indicador de período fiscal 2009-2013 Municipio de Bello**

Construcción Propia con datos tomados de: GAFDT-DDTS-DNP.

Por otra parte se encuentra la medición del Desempeño Integral que mide cuatro indicadores los cuales son: Eficiencia, Eficacia, Requisitos Legales y Gestión administrativa y fiscal (El componente de Gestión administrativa y fiscal mide la capacidad administrativa y el desempeño fiscal).

A continuación, se relacionan los proyectos de cada período con la línea del Plan de Desarrollo, es necesario aclarar que la eficacia es un dato suministrado por el Municipio de Bello, mientras las eficiencia se mide con la eficacia dividido el porcentaje de ejecución, dicha fórmula es tomada de los documentos de evaluación de planes, los cuales fueron suministrados por el municipio.

**Tabla 7: Relación eficacia vs eficiencia de proyectos Plan de Desarrollo 2008-2011 período tomado 2009-2011**

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CULTURA  
 LINEA ESTRATEGICA : BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CIUDADANIA ACTIVA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIENCIA Y TECNOLOGIA

| NOMBRE PROGRAMA                     | NOMBRE PROYECTO  | 2009     |          |         |          |            | 2010     |          |         |          |            | 2011     |          |         |          |            |
|-------------------------------------|--|----------|----------|---------|----------|------------|----------|----------|---------|----------|------------|----------|----------|---------|----------|------------|
|                                     |  | TOTAL    |          |         |          |            | TOTAL    |          |         |          |            | TOTAL    |          |         |          |            |
|                                     |  | PD       | EJEC     | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA | PD       | EJEC     | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA | PD       | EJEC     | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA |
| La Educación un Derecho sin limites | Pago de Costos Educativos Básica y media   | 996,56   | 992,70   | 99,61%  | 85,00%   | 85,33%     | 1680,00  | 1108,00  | 65,95%  | 100,00%  | 151,62%    | 5158,05  | 4597,04  | 89,12%  | 95,00%   | 106,59%    |
|                                     | Pago de Costos Educativos Educación Superior   | 2760,00  | 2676,58  | 96,98%  | 100,00%  | 103,12%    | 3000,00  | 2545,10  | 84,84%  | 100,00%  | 117,87%    | 2897,05  | 2894,80  | 99,92%  | 92,00%   | 92,07%     |
|                                     | Atención a la población en edad escolar con discapacidad cognitiva no integrables  | 50,00    | 50,00    | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 340,00   | 340,00   | 100,00% | 106,00%  | 106,00%    | 1037,39  | 1037,04  | 99,97%  | 116,00%  | 116,04%    |
|                                     | Atención especial a la primera infancia  | 1682,79  | 1682,00  | 99,95%  | 100,00%  | 100,05%    | 52,50    | 52,50    | 100,00% | 106,00%  | 106,00%    | 200,00   | 200,00   | 100,00% | 281,00%  | 281,00%    |
|                                     | Disminución gradual de convenios con instituciones prestadoras del servicio educativo  | 14895,10 | 14859,58 | 99,76%  | 100,00%  | 100,24%    | 7000,00  | 7000,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 13022,93 | 13022,93 | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                     | Alfabetización de la población bellanita por fuera del sistema educativo   | 19,22    | 19,22    | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 21,00    | 21,00    | 100,00% | 42,00%   | 42,00%     | 155,33   | 155,33   | 100,00% | 142,00%  | 142,00%    |
| Fomento a la permanencia            | Atención a la población vulnerable con necesidades educativas especiales, población desplazada, extra edad y problemas comportamentales, incluidos en el sistema educativo | 1430,00  | 1429,99  | 100,00% | 91,40%   | 91,40%     | 2477,00  | 1160,00  | 46,83%  | 100,00%  | 213,53%    | 993,12   | 993,12   | 100,00% | 121,00%  | 121,00%    |
|                                     | Dotación de Uniformes, Kit escolares y tiquete estudiantil   | 0,00     | 0,00     | 0,00%   | 82,46%   | 0,00%      | 0,00     | 0,00     | 0,00%   | 241,00%  | 0,00%      | 0,00     | 0,00     | 0,00%   | 201,00%  | 0,00%      |
|                                     | Sostenimiento a la Cobertura Educativa   | 76345,05 | 71663,40 | 93,87%  | 100,00%  | 106,53%    | 64509,00 | 27575,00 | 42,75%  | 100,00%  | 233,94%    | 63889,06 | 63889,06 | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                     | Atención en alimentación escolar a los estudiantes de la básica primaria   | 3792,38  | 3715,40  | 97,97%  | 100,00%  | 102,07%    | 4023,85  | 3909,96  | 97,17%  | 100,00%  | 102,91%    | 5633,87  | 5523,96  | 98,05%  | 109,00%  | 111,17%    |

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CULTURA  
 LINEA ESTRATEGICA : BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CIUDADANIA ACTIVA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIENCIA Y TECNOLOGIA

| NOMBRE PROGRAMA                   | NOMBRE PROYECTO  | 2009    |         |         |          |            | 2010    |         |         |          |            | 2011    |         |         |          |            |
|-----------------------------------|--|---------|---------|---------|----------|------------|---------|---------|---------|----------|------------|---------|---------|---------|----------|------------|
|                                   |  | TOTAL   |         |         |          |            | TOTAL   |         |         |          |            | TOTAL   |         |         |          |            |
|                                   |  | PD      | EJEC    | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA | PD      | EJEC    | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA | PD      | EJEC    | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA |
| Mejoramiento al Sistema Educativo | Construcción, ampliación y/o Mejoramiento de las Plantas Físicas educativas oficiales: Seguras y adecuadas                                       | 6986,44 | 6746,00 | 96,56%  | 100,00%  | 103,56%    | 4692,45 | 4373,33 | 93,20%  | 100,00%  | 107,30%    | 5510,84 | 5510,84 | 100,00% | 200,00%  | 200,00%    |
|                                   | Acompañamiento y fortalecimiento a los PEI, con enfoque de derechos: UNICEF  | 40,00   | 40,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 42,00   | 42,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|                                   | Construcción e implementación del Plan Decenal Educativo Municipal:2008-2017   | 20,00   | 20,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 300,00  | 300,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 69,00   | 69,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Articulación de las medias técnicas con la educación para el trabajo y el desarrollo humano  | 236,00  | 217,37  | 92,11%  | 100,00%  | 108,57%    | 80,02   | 25,00   | 31,24%  | 115,00%  | 368,10%    | 134,00  | 134,00  | 100,00% | 38,00%   | 38,00%     |
|                                   | Aplicación de estrategias de desarrollo sociocultural en establecimientos educativos: Escuela y ciudadanía                                       | 247,00  | 247,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 162,50  | 162,50  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 25,00   | 25,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Promoción del bilingüismo en educación preescolar, básica y media  | 245,00  | 245,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 157,00  | 0,00    | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      | 533,33  | 533,33  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Apropiación y uso de medios y nuevas tecnologías   | 26,54   | 26,54   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 1557,00 | 60,00   | 3,85%   | 100,00%  | 2595,00%   | 1419,00 | 1419,00 | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Fortalecimiento e implementación a la aplicación de los ejes transversales: Sexualidad, Democracia, aprovechamiento del tiempo libre y ambiental | 2279,92 | 2278,65 | 99,94%  | 100,00%  | 100,06%    | 1632,91 | 1571,85 | 96,26%  | 100,00%  | 103,88%    | 2920,23 | 2920,22 | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Fortalecimiento a las experiencias significativas: Foro Educativo Municipal  | 88,00   | 88,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 137,40  | 137,40  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 100,00  | 100,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|                                   | Fortalecimiento a los establecimientos educativos para la comprensión e implementación de los estándares como referentes de calidad              | 500,00  | 500,00  | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 21,00   | 21,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    | 22,00   | 22,00   | 100,00% | 41,00%   | 41,00%     |

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CULTURA  
 LINEA ESTRATEGICA : BELLO CIUDAD EDUCADA PARA LA VIDA Y LA CIUDADANIA ACTIVA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIENCIA Y TECNOLOGIA

| NOMBRE PROGRAMA                   | NOMBRE PROYECTO   | 2009             |                  |               |               |                | 2010            |                 |               |                |                | 2011             |                  |               |                |               |
|-----------------------------------|---|------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                   |   | TOTAL            |                  |               |               |                | TOTAL           |                 |               |                |                | TOTAL            |                  |               |                |               |
|                                   |   | PD               | EJEC             | % EJEC        | EFICACIA      | EFICIENCIA     | PD              | EJEC            | % EJEC        | EFICACIA       | EFICIENCIA     | PD               | EJEC             | % EJEC        | EFICACIA       | EFICIENCIA    |
| Mejoramiento al Sistema Educativo | Comprensión, análisis, uso y seguimiento de la evaluación como herramienta de la planeación estratégica                     | 23,00            | 22,77            | 98,99%        | 100,00%       | 101,02%        | 31,50           | 31,50           | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%        | 32,00            | 32,00            | 100,00%       | 79,00%         | 79,00%        |
|                                   | Apoyar a los establecimientos educativos, a través del plan de apoyo (PAM) a los planes de mejoramiento institucional (PMI) | 150,00           | 150,00           | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%        | 100,00          | 100,00          | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%        | 428,67           | 428,67           | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%       |
|                                   | Aplicación del sistema de investigación, de la ciencia y tecnología integrados a la escuela                                 | 150,00           | 150,00           | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%        | 107,50          | 107,50          | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%        | 200,00           | 200,00           | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%       |
| Educación en Cultura Ciudadana    | Fortalecimiento a la formación de competencias laborales  | 315,00           | 315,00           | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%        | 280,75          | 280,75          | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%        | 533,30           | 533,30           | 100,00%       | 82,00%         | 82,00%        |
|                                   | Mejoramiento de la eficiencia en la Secretaría de Educación   | 33,14            | 20,69            | 62,44%        | 100,00%       | 160,16%        | 1142,08         | 950,08          | 83,19%        | 100,00%        | 120,21%        | 808,57           | 770,51           | 95,29%        | 100,00%        | 104,94%       |
|                                   | Dotación de ayudas tecnológicas para los establecimientos educativos oficiales  | 717,14           | 395,36           | 55,13%        | 100,00%       | 181,39%        | 485,50          | 230,48          | 47,47%        | 100,00%        | 210,65%        | 373,53           | 297,61           | 79,67%        | 100,00%        | 125,51%       |
|                                   | Capacitación, formación, estímulo y actualización de docentes y directivos docentes   | 35,00            | 35,00            | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%        | 63,00           | 45,23           | 71,80%        | 100,00%        | 139,28%        | 0,00             | 0,00             | 0,00%         | 0,00%          | 0,00%         |
|                                   | Construcción e implementación de un modelo educativo integral, articulado a los PEI, hacia una ciudad educadora             | 13,00            | 13,00            | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%        | 13,65           | 13,65           | 100,00%       | 100,00%        | 100,00%        | 22,00            | 22,00            | 100,00%       | 25,00%         | 25,00%        |
|                                   |   | <b>114076,28</b> | <b>108599,23</b> | <b>95,20%</b> | <b>98,53%</b> | <b>101,55%</b> | <b>94109,61</b> | <b>52163,83</b> | <b>55,43%</b> | <b>103,93%</b> | <b>207,80%</b> | <b>106118,24</b> | <b>105330,73</b> | <b>99,26%</b> | <b>104,36%</b> | <b>95,19%</b> |

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello, información presentada en millones de pesos.

**Tabla 8: Relación eficacia vs eficiencia de proyectos Plan de Desarrollo 2012-2015 período tomado 2012-2013**

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD COMPETITIVA Y EDUCADA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD CON CALIDAD DE VIDA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

| NOMBRE PROGRAMA                                  | NOMBRE PROYECTO  | 2012     |          |        |                  |                  | 2013     |          |         |          |            |
|--|--|----------|----------|--------|------------------|------------------|----------|----------|---------|----------|------------|
|  |  | TOTAL    |          |        |                  |                  | TOTAL    |          |         |          |            |
|  |  | PD       | EJEC     | % EJEC | EFICACIA         | EFICIENCIA       | PD       | EJEC     | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA |
| Atención Integral a la Primera Infancia (1.1.1)  | Implementación de la Estrategia de Cero a Siempre (Institucional e itinerante) (1.1.1.1)   | 25,60    | 0,00     | 0,00%  | 100,00%          | 100,00%          | 168,11   | 87,80    | 52,23%  | 100,00%  | 191,45%    |
|  | Capacitación de Agentes Educativos para la Primera Infancia (1.1.1.2)  | 179,71   | 30,00    | 16,69% | SIN PROGRAMACION | SIN PROGRAMACION | 190,14   | 185,67   | 97,65%  | 100,00%  | 102,41%    |
|  | Infraestructura para la Primera Infancia (1.1.1.3)   | 0,00     | 0,00     | 0,00%  | SIN PROGRAMACION | 0,00%            | 1188,80  | 0,00     | 0,00%   | 0,00%    | 0,00%      |
| Educación un derecho para la prosperidad (1.1.2) | Sostenimiento a la cobertura educativa (1.1.2.1)   | 74303,96 | 73180,10 | 98,49% | 95,85%           | 97,33%           | 74420,56 | 69491,71 | 93,38%  | 99,27%   | 106,31%    |
|  | Educación contratada (1.1.2.2)   | 14308,03 | 14285,03 | 99,84% | 100,00%          | 100,16%          | 12415,23 | 12414,61 | 99,99%  | 100,00%  | 100,01%    |
|  | Atención Incluyente para población vulnerable con necesidades educativas especiales (discapacidad, víctimas de conflicto, desplazados, reinsertados y desvinculados) (1.1.2.3) | 983,00   | 982,30   | 99,93% | 100,00%          | 100,07%          | 670,15   | 670,15   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|  | Apoyo a los Servicios técnicos de las Instituciones Educativas (vigilancia, aseo, bibliotecarias y secretarías) (1.1.2.4)  | 3708,50  | 3617,53  | 97,55% | 100,00%          | 102,51%          | 7840,84  | 7637,27  | 97,40%  | 100,00%  | 102,67%    |
|  | Alfabetización y Educación básica para jóvenes, adultos y adultos mayores iletrados y en condiciones de vulnerabilidad (1.1.2.5)   | 0,00     | 0,00     | 0,00%  | 24,33%           | 0,00%            | 0,00     | 0,00     | 0,00%   | 16,43%   | 0,00%      |
|  | Atención para población en edad escolar con discapacidad cognitiva significativa (1.1.2.6)   | 0,00     | 0,00     | 0,00%  | 100,00%          | 100,00%          | 206,00   | 206,00   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|  | Atención para población escolar extra edad y menor en riesgo social (1.1.2.7)  | 0,00     | 0,00     | 0,00%  | 45,10%           | 0,00%            | 429,85   | 429,85   | 100,00% | 67,75%   | 67,75%     |
|  | Educación Superior el camino a la Prosperidad y Articulación de la Media Técnica (1.1.2.8)   | 800,00   | 129,07   | 16,13% | 100,00%          | 100,00%          | 476,00   | 419,51   | 88,13%  | 100,00%  | 113,47%    |
|  | Financiación de costos para la Educación Básica y Media (Costos complementarios, Uniformes, Kit Escolar, Transporte, silletería y bienes muebles) (1.1.2.9)                    | 0,00     | 0,00     | 0,00%  | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%            | 197,60   | 197,60   | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|  | Alimentación escolar y educación en hábitos nutricioanles saludables los niños y niñas del preescolar y la básica primaria (1.1.2.10)  | 3612,37  | 3201,79  | 88,63% | 100,00%          | 112,82%          | 4690,64  | 4644,16  | 99,01%  | 99,80%   | 100,80%    |

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD COMPETITIVA Y EDUCADA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD CON CALIDAD DE VIDA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

| NOMBRE PROGRAMA   | NOMBRE PROYECTO  | 2012    |         |         |                  |            | 2013    |         |         |          |            |
|---|--|---------|---------|---------|------------------|------------|---------|---------|---------|----------|------------|
|   |  | TOTAL   |         |         |                  |            | TOTAL   |         |         |          |            |
|   |  | PD      | EJEC    | % EJEC  | EFICACIA         | EFICIENCIA | PD      | EJEC    | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA |
| Mejoramiento de la calidad Educativa para la prosperidad (1.1.3)              | Aplicación de las TICs en las instituciones educativas oficiales (1.1.3.1)   | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACION | 0,00%      | 1538,37 | 0,00    | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|   | Formación docente para la calidad Educativa (1.1.3.2)  | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACION | 0,00%      | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | 0,00%    | 0,00%      |
|   | Calidad Gratuidad SSF (1.1.3.3)  | 3272,95 | 3272,95 | 100,00% | 96,80%           | 96,80%     | 3566,52 | 3566,52 | 100,00% | 98,41%   | 98,41%     |
|   | Acompañamiento a las Instituciones Educativas para el fortalecimiento de la Calidad (1.1.3.4)  | 2449,23 | 2266,92 | 92,56%  | 67,00%           | 72,39%     | 2083,54 | 1825,61 | 87,62%  | 66,42%   | 75,80%     |
|   | Pertinencia para la innovación y la productividad (1.1.3.5)  | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%      | 50,00   | 50,00   | 100,00% | 51,00%   | 51,00%     |
|   | Construcción y mejoramiento de la infraestructura Educativa (1.1.3.6)  | 2151,10 | 993,72  | 46,20%  | 100,00%          | 216,47%    | 6744,39 | 3097,43 | 45,93%  | 100,00%  | 217,74%    |
|   | Impulsar y fortalecer el sistema de investigación con miras a incentivar la investigación aplicada (1.1.3.7)   | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%      | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
| Mejoramiento de la Eficiencia en la Secretaria de Educación y Cultura (1.1.4) | Sostenimiento de la Certificación de los 3 procesos ya certificados (1.1.4.1)  | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%      | 70,00   | 39,03   | 55,76%  | 100,00%  | 179,33%    |
|   | Fortalecimiento del Plan de Atención Integral al Maestro (PAIM) (1.1.4.2)  | 50,00   | 25,17   | 50,36%  | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%      | 306,10  | 195,46  | 63,86%  | 100,00%  | 156,60%    |
|   | Dotación de Herramientas técnicas, financieras y humanas para la eficiencia administrativa (1.1.4.3)   | 1309,94 | 1072,30 | 81,86%  | 67,00%           | 81,85%     | 1101,36 | 1029,39 | 93,47%  | 87,50%   | 93,62%     |
|   | Seguimiento y Monitoreo de la Política Pública de Educación y el Plan Estratégico de Educación para Bello 2011 - 2021, a través de la operativización de un Observatorio de la Educación (1.1.4.4) | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACION | 0,00%      | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|   | Fortalecimiento del ejercicio de la inspección y vigilancia para el control de los establecimientos educativos (1.1.4.5)   | 0,00    | 0,00    | 0,00%   | SIN PROGRAMACION | 0,00%      | 35,93   | 35,93   | 100,00% | 96,00%   | 96,00%     |

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD COMPETITIVA Y EDUCADA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD CON CALIDAD DE VIDA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

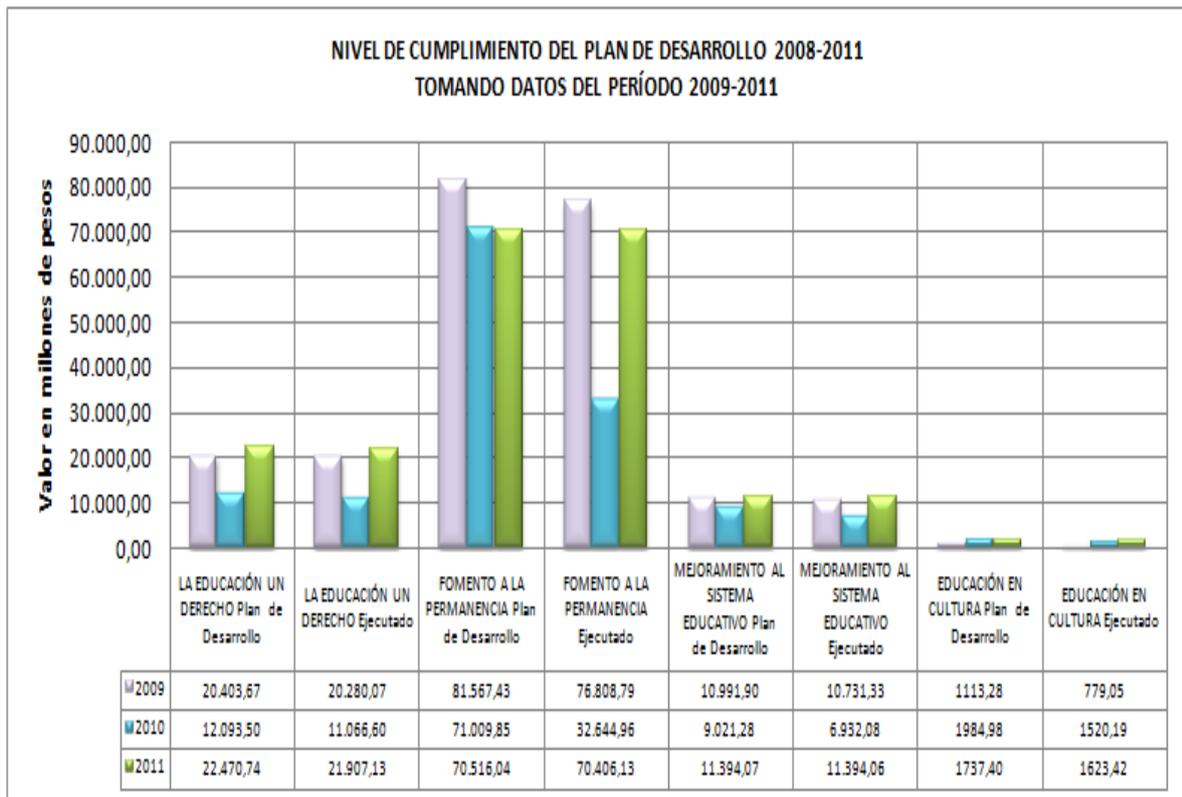
| NOMBRE PROGRAMA  | NOMBRE PROYECTO  | 2012  |      |        |          |            | 2013  |      |         |          |            |
|--|--|-------|------|--------|----------|------------|-------|------|---------|----------|------------|
|  |  | TOTAL |      |        |          |            | TOTAL |      |         |          |            |
|  |  | PD    | EJEC | % EJEC | EFICACIA | EFICIENCIA | PD    | EJEC | % EJEC  | EFICACIA | EFICIENCIA |
| Definir el modelo de desarrollo económico local, con sus potencialidades, ventajas competitivas y comparativas (2.1.1) | Establecer alianzas con las instituciones de educación técnica, tecnológica y/o superior con las empresas gestionando la vinculación de la mano de obra calificada y con perfiles ajustados a la demanda (2.1.1.1) | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|  | Gestionar los recursos para la implementación del Observatorio laboral y económico (2.1.1.2)   | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|  | Seguimiento y orientación de la oferta educativa, que se ajuste a las necesidades del Municipio por parte de las entidades existentes (2.1.1.3)  | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|  | Formación y asesorías en emprendimiento y creación de empresas (2.1.1.4)   | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 60,00%   | 0,00%      | 30,00 | 5,20 | 17,33%  | 100,00%  | 576,92%    |
|  | Fortalecimiento del Acuerdo de cooperación y de apoyo institucional establecido con el SENA (2.1.1.5)  | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 78,57%   | 0,00%      |
|  | Descentralización de la secretaria de emprendimiento (2.1.1.6)   | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 5,00  | 5,00 | 100,00% | 100,00%  | 100,00%    |
|  | Brindar formación para el empleo a la zona rural (2.1.1.7)   | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |
|  | Brindar oportunidades de formación a los empleados de las empresas y/o actividades económicas asentadas en el Municipio (2.1.1.8)  | 0,00  | 0,00 | 0,00%  | 100,00%  | 0,00%      | 0,00  | 0,00 | 0,00%   | 100,00%  | 0,00%      |

COMPONENTE 2: BELLO CIUDAD COMPETITIVA Y EDUCADA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD CON CALIDAD DE VIDA  
 LINEA ESTRATEGICA : CIUDAD COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

| NOMBRE PROGRAMA  | NOMBRE PROYECTO   | 2012           |                |               |                  |               | 2013           |                |               |               |               |
|--|---|----------------|----------------|---------------|------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|  |   | TOTAL          |                |               |                  |               | TOTAL          |                |               |               |               |
|  |   | PD             | EJEC           | % EJEC        | EFICACIA         | EFICIENCIA    | PD             | EJEC           | % EJEC        | EFICACIA      | EFICIENCIA    |
| Definir el modelo de desarrollo económico local, con sus potencialidades, ventajas competitivas y comparativas (2.1.1) | Realización de capacitaciones a la comunidad que permitan el adecuado diligenciamiento de la hoja de vida y debido aprovechamiento del aplicativo del SENA para la obtención de postulaciones de empleo (2.1.1.9) | 50,00          | 0,00           | 0,00%         | 100,00%          | 0,00%         | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | 100,00%       | 0,00%         |
|  | Realización de acciones posibles que permitan la identificación y acompañamiento a actividades económicas informales, para llegar a su formalización (2.1.1.10)   | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | 100,00%          | 0,00%         | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | 0,00%         | 0,00%         |
|  | Gestión para la realización de un estudio conjunto con las entidades publico - privadas en el municipio que permitan realizar acercamiento a la vocación económica (2.1.1.11)                                     | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | 0,00%            | 0,00%         | 70,00          | 70,00          | 100,00%       | 100,00%       | 100,00%       |
|  | Gestión para la financiación de microcreditos (2.1.1.12)  | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | SIN PROGRAMACIÓN | 0,00%         | 0,00           | 0,00           | 0,00%         | 100,00%       | 0,00%         |
|  |   | <b>107.204</b> | <b>103.057</b> | <b>96,13%</b> |                  | <b>34,61%</b> | <b>118.495</b> | <b>106.304</b> | <b>89,71%</b> | <b>85,44%</b> | <b>79,20%</b> |

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello, información presentada en millones de pesos

En la información contenida en las tablas 7 y 8 se expone la relación entre el Plan de Desarrollo y el Plan de Acción, donde tomamos como Plan de Acción los proyectos ejecutados en cada una de las vigencias contenidas en los Planes de Desarrollo con el fin de determinar el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo observando algunas iniciativas importantes para el cumplimiento de las metas de la administración



**Gráfica 2: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2008-2011 Municipio de Bello tomando datos del período 2009-2011 para el componente educativo**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Se hace necesario mostrar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo, como se evidencia a continuación:

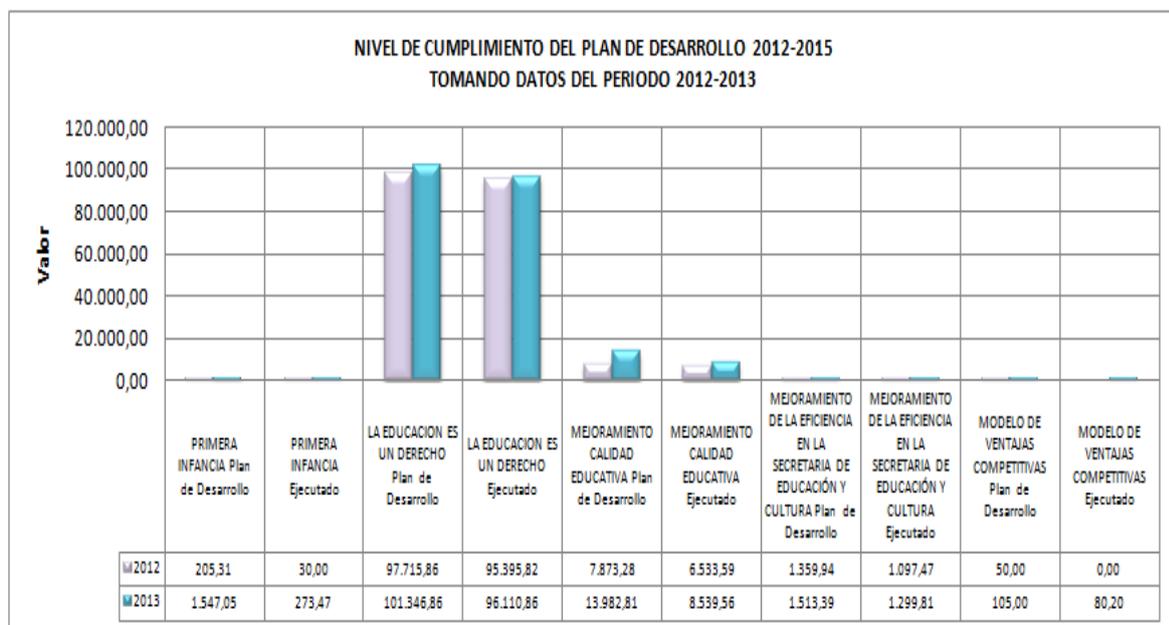
| NIVEL DE EJECUCIÓN PLAN DE DESARROLLO 2008-2011<br>DE LOS PERIODOS 2009-2011 |                                   |           |                |                          |            |                |
|--|-----------------------------------|-----------|----------------|--------------------------|------------|----------------|
| Periodo  | LA EDUCACIÓN UN DERECHO           |           |                | FOMENTO A LA PERMANENCIA |            |                |
|  | Plan de Desarrollo                | Ejecutado | % de ejecución | Plan de Desarrollo       | Ejecutado  | % de ejecución |
| 2009   | 20.403,67                         | 20.280,07 | 99,39%         | 81.567,43                | 76.808,79  | 94,17%         |
| 2010   | 12.093,50                         | 11.066,60 | 91,51%         | 71.009,85                | 32.644,96  | 45,97%         |
| 2011   | 22.470,74                         | 21.907,13 | 97,49%         | 70.516,04                | 70.406,13  | 99,84%         |
| Total  | 54.967,91                         | 53.253,80 | 96,88%         | 223.093,32               | 179.859,87 | 80,62%         |
| Periodo  | MEJORAMIENTO AL SISTEMA EDUCATIVO |           |                | EDUCACIÓN EN CULTURA     |            |                |
|  | Plan de Desarrollo                | Ejecutado | % de ejecución | Plan de Desarrollo       | Ejecutado  | % de ejecución |
| 2009   | 10.991,90                         | 10.731,33 | 97,63%         | 1.113,28                 | 779,05     | 69,98%         |
| 2010   | 9.021,28                          | 6.932,08  | 76,84%         | 1.984,98                 | 1.520,19   | 76,58%         |
| 2011   | 11.394,07                         | 11.394,06 | 100,00%        | 1.737,40                 | 1.623,42   | 93,44%         |
| Total  | 31.407,25                         | 29.057,46 | 92,52%         | 4.835,65                 | 3.922,66   | 81,12%         |

**Tabla 9: Nivel de cumplimiento, del Plan de Desarrollo 2008-2011 Municipio de Bello, en el componente educativo tomando datos del período 2009-2011**

Construcción propia, datos tomados de información suministrada por el Municipio de Bello en millones de pesos.

Al analizar la información sobre el nivel de cumplimiento del componente educativo del Plan de Desarrollo en los años 2009-2011, se evidencia un nivel de cumplimiento en los años 2009 y 2011 en promedio cerca al 94% y que la mayoría de recursos en el sector educación en dicho período fue destinado al programa fomento a la permanencia, asimismo, la brecha más grande entre el Plan de Desarrollo y la ejecución se da en el año 2010 con un 45,97% de cumplimiento en este mismo programa, siendo los proyectos de “atención a la población vulnerable con necesidades educativas especiales, población desplazada, extra edad y problemas comportamentales, incluidos en el sistema educativo” y “Sostenimiento a la cobertura educativa” los proyectos con los niveles más bajos de ejecución 46,83% y 42,75% respectivamente.

Si se observa el componente educativo del Plan de Desarrollo 2012 -2015 y su respectiva ejecución, tomando los años 2012 y 2013 debido a que son años objeto de esta investigación se visualiza lo siguiente:



**Gráfica 3: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2012-2015 Municipio de Bello del componente educación, tomando datos del período 2012-2013**

Construcción propia, datos tomados de información suministrada por el Municipio de Bello en millones de pesos.

Para detallar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo, mostramos la siguiente tabla:

| NIVEL DE EJECUCIÓN PLAN DE DESARROLLO 2012-2015<br>DE LOS PERIODOS 2012-2013 |                                 |                  |                |   |                   |                |
|--|---------------------------------|------------------|----------------|---|-------------------|----------------|
| Periodo  | PRIMERA INFANCIA                |                  |                | LA EDUCACIÓN UN DERECHO   |                   |                |
|  | Plan de Desarrollo              | Ejecutado        | % de ejecución | Plan de Desarrollo  | Ejecutado         | % de ejecución |
| 2012   | 205,31                          | 30,00            | 14,61%         | 97.715,86   | 95.395,82         | 97,63%         |
| 2013   | 1.547,05                        | 273,47           | 17,68%         | 101.346,86  | 96.110,86         | 94,83%         |
| <b>Total</b>   | <b>1.752,36</b>                 | <b>303,47</b>    | <b>17,32%</b>  | <b>199.062,72</b>   | <b>191.506,68</b> | <b>96,20%</b>  |
| Periodo  | MEJORAMIENTO CALIDAD EDUCATIVA  |                  |                | MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA |                   |                |
|  | Plan de Desarrollo              | Ejecutado        | % de ejecución | Plan de Desarrollo  | Ejecutado         | % de ejecución |
| 2012   | 7.873,28                        | 6.533,59         | 82,98%         | 1.359,94  | 1.097,47          | 80,70%         |
| 2013   | 13.982,81                       | 8.539,56         | 61,07%         | 1.513,39  | 1.299,81          | 85,89%         |
| <b>Total</b>   | <b>21.856,09</b>                | <b>15.073,15</b> | <b>68,97%</b>  | <b>2.873,33</b>   | <b>2.397,28</b>   | <b>83,43%</b>  |
| Periodo  | MODELO DE VENTAJAS COMPETITIVAS |                  |                |   |                   |                |
|  | Plan de Desarrollo              | Ejecutado        | % de ejecución |   |                   |                |
| 2012   | 50,00                           | 0,00             | 0,00%          |   |                   |                |
| 2013   | 105,00                          | 80,20            | 76,38%         |   |                   |                |
| <b>Total</b>   | <b>155,00</b>                   | <b>80,20</b>     | <b>51,74%</b>  |   |                   |                |

**Tabla 10: Nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2012-2015 Municipio de Bello, componente educación, tomando datos del período 2012-2013.**

Construcción propia, datos tomados de información suministrada por el Municipio de Bello en millones de pesos

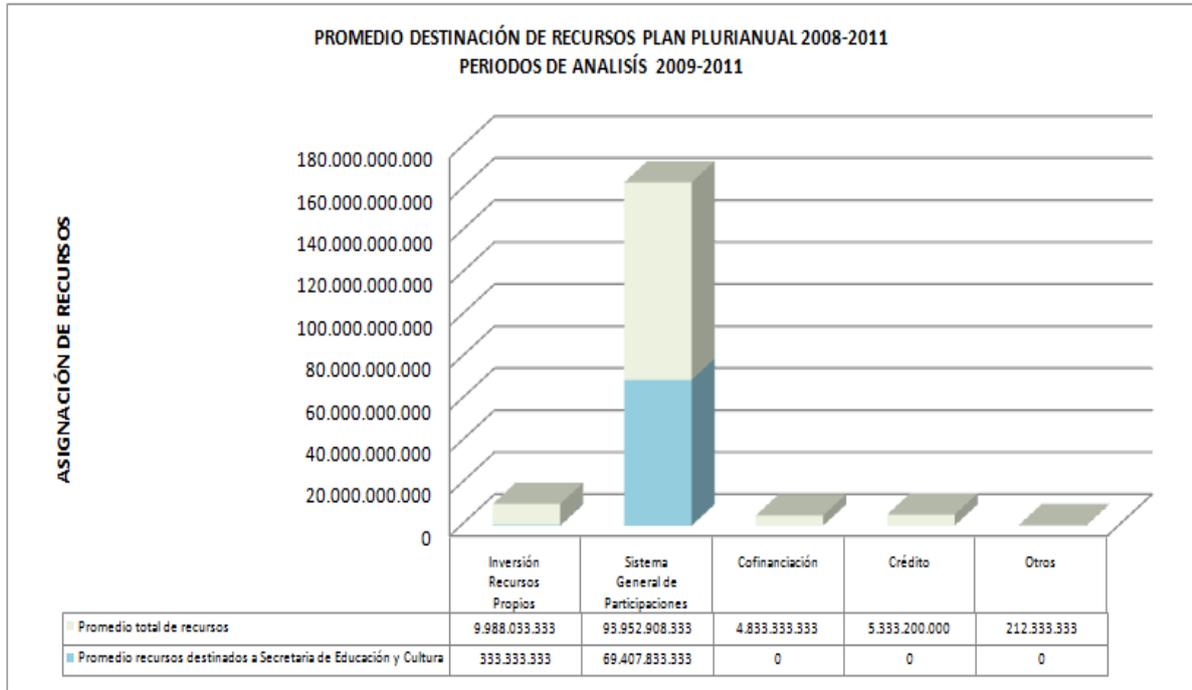
Al observar la información sobre el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo 2012-2015 en los años 2012-2013, se asevera que gran parte de recursos en el sector educación en este período fueron destinado al programa Educación un derecho para la prosperidad, en comparación con el período 2009-2011 exceptuando el programa mencionado anteriormente, la ejecución en general tiene un cumplimiento inferior, siendo el programa a la primera infancia el que tiene el más bajo cumplimiento mostrando un nivel de ejecución del 17,32% de.

A pesar de los datos analizados, se debe resaltar que aunque no hay un estricto cumplimiento del Plan de Desarrollo de forma anual, en ningún momento se puede afirmar que la administración está transgrediendo todo el Plan de Desarrollo, puesto que no se da un análisis de dicho plan en forma total, para efectos de la investigación se hace una revisión por ejecución parcial.

## 7.2 Recursos destinados a la educación en el Plan Plurianual de Inversión.

El Plan Plurianual de Inversión indica cómo se financiará el Plan de Desarrollo, cuáles serán las fuentes para la ejecución de los recursos, con este plan se puede cerciorar el mejor uso de los recursos públicos disponibles y la idoneidad de los mecanismos de ejecución, aunque este plan contempla un período de cuatro años, se tomarán los años en los que se hace mención en la investigación, al considerar este plan se pretende mirar del total de recursos del municipio, cuantos se destinan al componente educación (ver anexos 3 y 4).

Para realizar la comparación entre los recursos totales y los destinados a educación en el plan plurianual, para efectos de una mayor comprensión se realizó un promedio de los recursos en el período a investigar, así:



**Gráfica 4: Promedio destinación de recursos plan plurianual 2008-2011 Municipio de Bello del componente educación, períodos de análisis 2009-2011**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello.

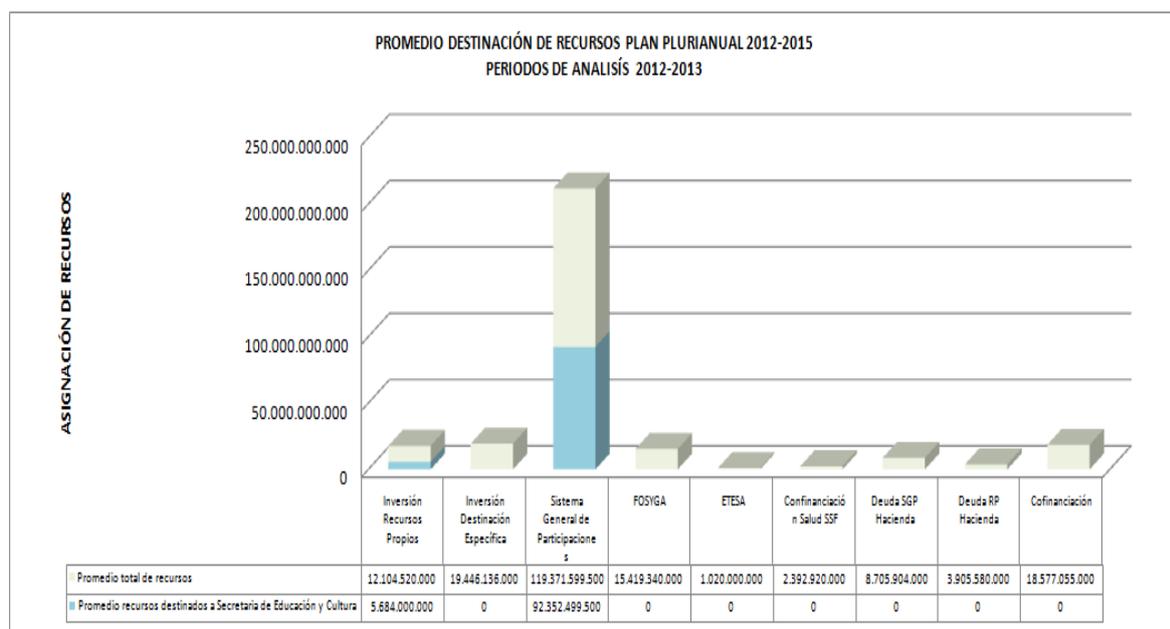
Cuando se analiza el período comprendido 2009-2011, del Plan Plurianual de Inversión 2008-2011 podemos ver que del total de recursos que presupuesta el Municipio de Bello, el 61% están destinados al componente educación, así mismo, de estos recursos asignados a educación el 0,48% corresponde recursos propios, mientras el 99,52% son del Sistema General de Participación. Para dar más claridad, a continuación relacionamos el Plan Plurianual de inversión 2008-2011 por el segmento a investigar.

| PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2008-2011<br>PERIODO ANALIZADO 2009-2011 |                            |                                    |                |               |             |                 |
|---|----------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------|
| 2009  |                            |                                    |                |               |             |                 |
| DEPENDENCIA   | INVERSIÓN RECURSOS PROPIOS | SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES | COFINANCIACIÓN | CRÉDITO       | OTROS       | TOTAL           |
| Secretaría de Educación y Cultura                                       | 0                          | 66.380.000.000                     | 0              | 0             | 0           | 66.380.000.000  |
| Total de Recursos año 2009  | 7.964.400.000              | 89.937.425.000                     | 5.500.000.000  | 7.033.200.000 | 192.000.000 | 110.627.025.000 |
| % DE RECURSOS   | 0%                         | 74%                                | 0%             | 0%            | 0%          | 60%             |
| 2010  |                            |                                    |                |               |             |                 |
| DEPENDENCIA   | INVERSIÓN RECURSOS PROPIOS | SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES | COFINANCIACIÓN | CRÉDITO       | OTROS       | TOTAL           |
| Secretaría de Educación y Cultura                                       | 0                          | 69.366.500.000                     | 0              | 0             | 0           | 69.366.500.000  |
| Total de Recursos año 2010  | 9.271.600.000              | 93.896.200.000                     | 4.500.000.000  | 4.983.200.000 | 212.000.000 | 112.863.000.000 |
| % DE RECURSOS   | 0%                         | 74%                                | 0%             | 0%            | 0%          | 61%             |
| 2011  |                            |                                    |                |               |             |                 |
| DEPENDENCIA   | INVERSIÓN RECURSOS PROPIOS | SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES | COFINANCIACIÓN | CRÉDITO       | OTROS       | TOTAL           |
| Secretaría de Educación y Cultura                                       | 1.000.000.000              | 72.477.000.000                     | 0              | 0             | 0           | 73.477.000.000  |
| Total de Recursos año 2011  | 12.728.100.000             | 98.025.100.000                     | 4.500.000.000  | 3.983.200.000 | 233.000.000 | 119.469.400.000 |
| % DE RECURSOS   | 8%                         | 74%                                | 0%             | 0%            | 0%          | 62%             |

**Tabla 11: Plan Plurianual de Inversión 2008-2011 Municipio de Bello del componente educación para el período analizado 2009-2011**

Construcción propia, datos tomados de información suministrada por el Municipio de Bello.

Para el período comprendido 2012-2013 se hizo la misma comparación arrojando como resultado:



**Gráfica 5: Promedio destinación de recursos componente educativo plan plurianual 2012-2015 Municipio de Bello períodos de análisis 2012-2013**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Al mirar el período comprendido 2012-2013 del Plan Plurianual de Inversión 2012-2015 se puede percibir en la siguiente tabla que del total de recursos que presupuesta el Municipio de Bello, el 48,79% están destinados al componente educación, de estos recursos el 5,80% corresponde recursos propios, mientras el 94,20% son del Sistema General de Participación. Para mejor comprensión se relaciona el Plan Plurianual de inversión 2012-2015 para el componente de análisis.

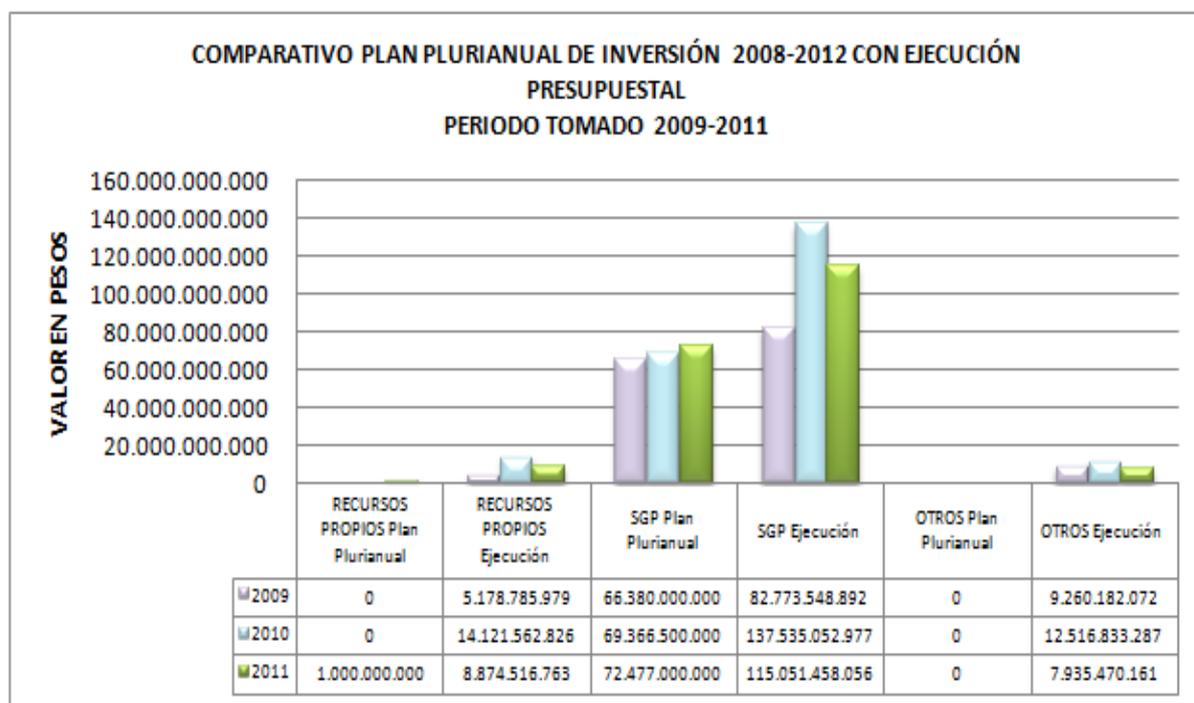
| PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2012-2015 |                            |                                  |                                    |                |               |                          |                    |                   |                |                 |
|--|----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------------|
| PERIODO ANALIZADO 2012-2013              |                            |                                  |                                    |                |               |                          |                    |                   |                |                 |
| 2012                                     |                            |                                  |                                    |                |               |                          |                    |                   |                |                 |
| DEPENDENCIA                              | INVERSIÓN RECURSOS PROPIOS | INVERSIÓN DESTINACIÓN ESPECIFICA | SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES | FOSYGA         | ETESA         | COFINANCIACIÓN SALUD SSF | DEUDA SGP HACIENDA | DEUDA RP HACIENDA | COFINANCIACIÓN | TOTAL           |
| Secretaría de Educación y Cultura        | 5.600.000.000              | 0                                | 90.541.666.000                     | 0              | 0             | 0                        | 0                  | 0                 | 0              | 96.141.666.000  |
| Total de Recursos año 2012               | 11.666.000.000             | 16.075.272.000                   | 117.030.980.000                    | 15.117.000.000 | 1.000.000.000 | 2.346.000.000            | 8.535.200.000      | 3.829.000.000     | 36.237.110.000 | 211.836.562.000 |
| % DE RECURSOS                            | 48%                        | 0%                               | 77%                                | 0%             | 0%            | 0%                       | 0%                 | 0%                | 0%             | 45%             |
| 2013                                     |                            |                                  |                                    |                |               |                          |                    |                   |                |                 |
| DEPENDENCIA                              | INVERSIÓN RECURSOS PROPIOS | INVERSIÓN DESTINACIÓN ESPECIFICA | SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES | FOSYGA         | ETESA         | COFINANCIACIÓN SALUD SSF | DEUDA SGP HACIENDA | DEUDA RP HACIENDA | COFINANCIACIÓN | TOTAL           |
| Secretaría de Educación y Cultura        | 5.768.000.000              | 0                                | 94.163.333.000                     | 0              | 0             | 0                        | 0                  | 0                 | 0              | 99.931.333.000  |
| Total de Recursos año 2013               | 12.543.040.000             | 22.817.000.000                   | 121.712.219.000                    | 15.721.680.000 | 1.040.000.000 | 2.439.840.000            | 8.876.608.000      | 3.982.160.000     | 917.000.000    | 190.049.547.000 |
| % DE RECURSOS                            | 46%                        | 0%                               | 77%                                | 0%             | 0%            | 0%                       | 0%                 | 0%                | 0%             | 53%             |

**Tabla 12: Plan Plurianual de Inversión 2012-2015 Municipio de Bello en el segmento educación, período analizado 2012-2013**

Construcción propia, datos tomados de información suministrada por el Municipio de Bello.

En los gráficos 3 y 4 ilustran como el mayor porcentaje de recursos destinados en el Plan de Desarrollo al componente educación provienen del Sistema General de

Participaciones y una menor cuantía de recursos propios, vale la pena destacar que los recursos propios son los recursos que genera la entidad a través de diferentes medios como lo son los impuestos, tasas, contribuciones y otras rentas contractuales, mientras los recursos del Sistema General de participación (SGP) son los recursos girados por la nación a los municipios, con el fin de promover y financiar proyectos de interés para la comunidad como lo son la educación y la cultura, según la Constitución de 1991 y la ley 715 de 2001, son recursos de destinación específica, los cuales no pueden hacer unidad de caja, deben ser manejados en cuentas separadas y tiene una vigilancia mucho más exhaustiva puesto que estos recursos son administrados en su totalidad por la entidad territorial puesto que esta está certificada en educación.

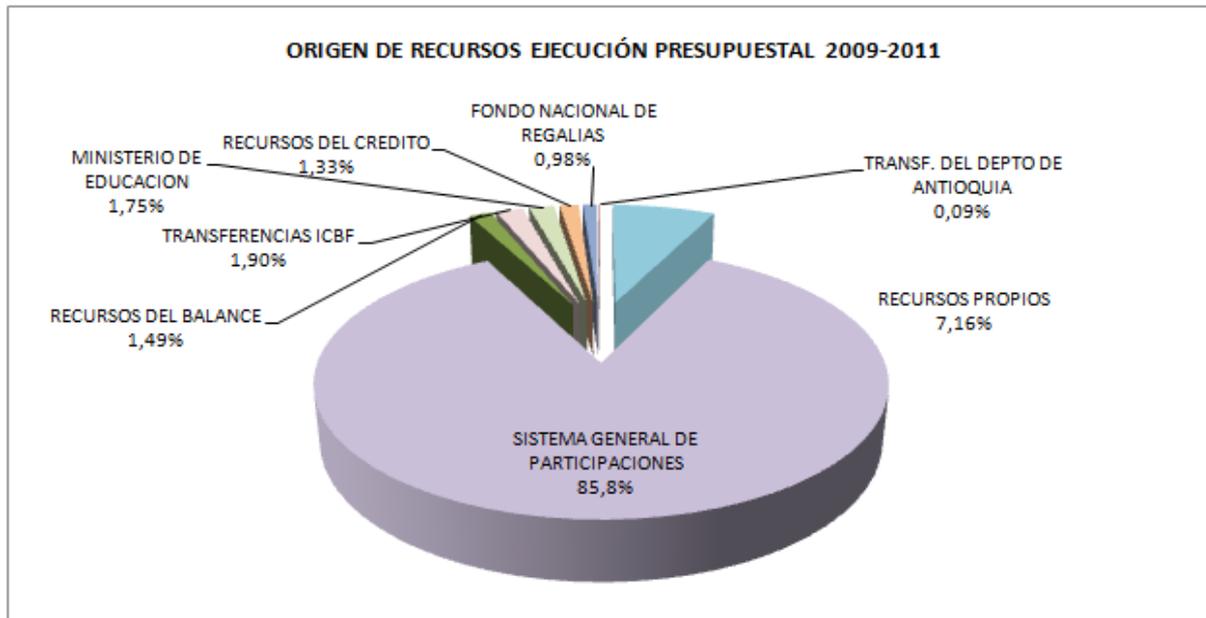


**Gráfica 6: Comparativo Plan Plurianual de Inversión 2008-2012 Municipio de Bello con origen de recursos de la ejecución presupuestal período tomado 2009-2011 para el componente educativo**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Al mirar la información correspondiente al Plan Plurianual de Inversión 2009- 2011 y la ejecución presupuestal de este período, podemos notar que las asignación de recursos en

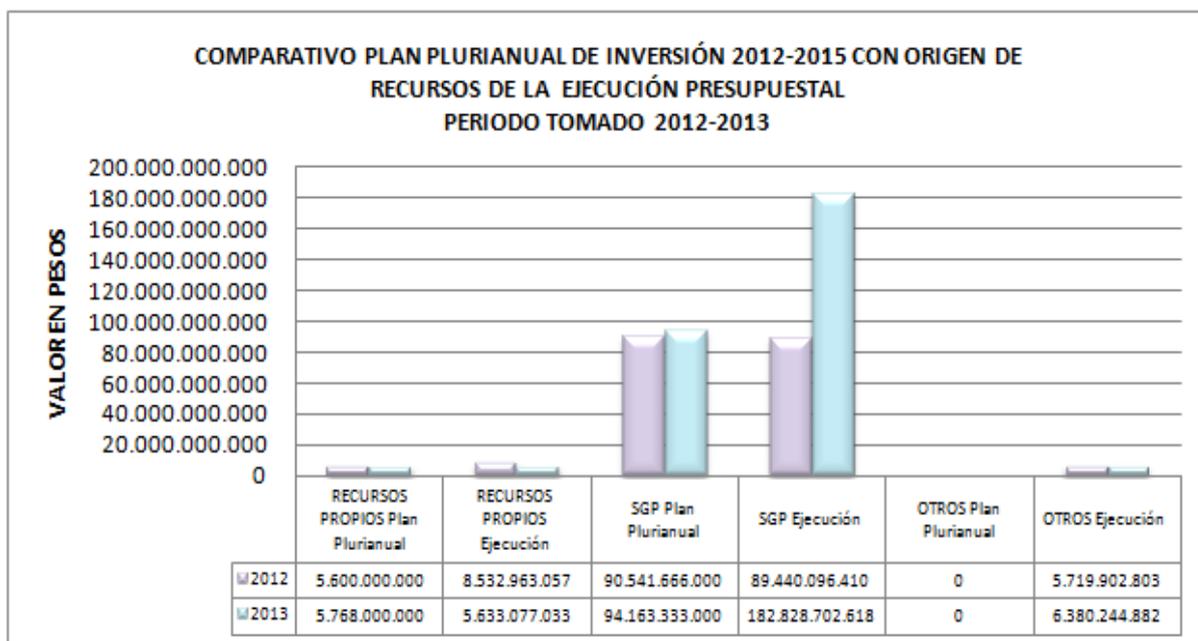
dicho Plan de Inversión en educación corresponden en un 99,5% al Sistema General de Participación, pero cuando se observa la ejecución presupuesta se originan recursos de otras fuentes mostrando un comportamiento positivo frente a lo planeado. A continuación se muestra el origen de los recursos de la ejecución presupuestal.



**Gráfica 7: Recursos utilizados en la ejecución presupuestal 2009-2011 Municipio de Bello para el componente educativo**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

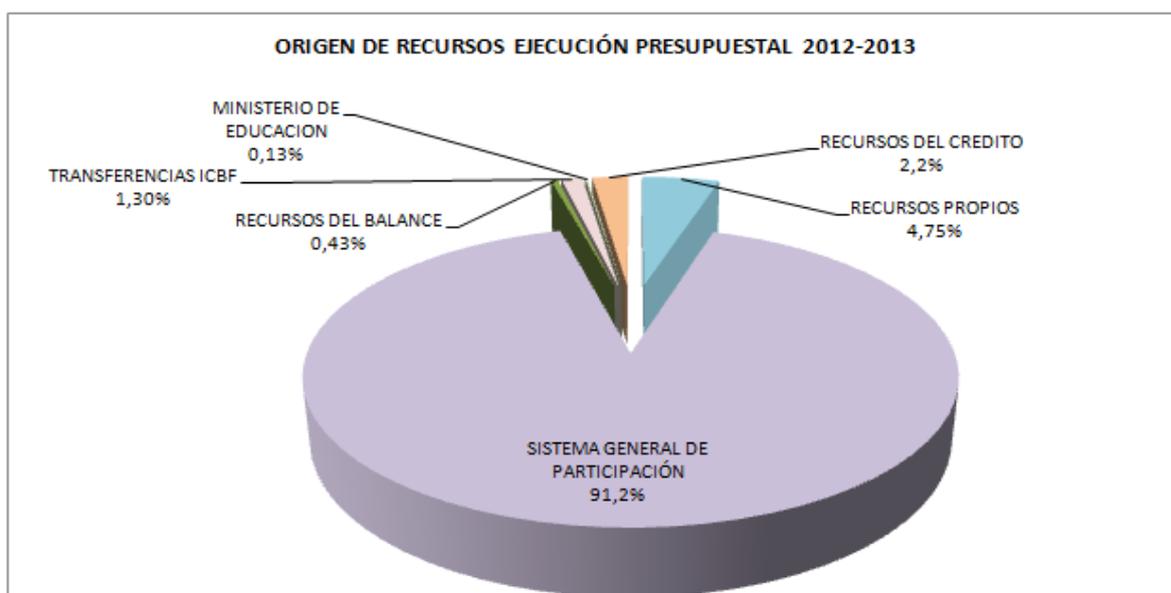
El plan plurianual del período 2012- 2013 (gráfico 7), muestra una dependencia similar al período antes examinado, donde los recursos presupuestados para la educación provienen del Sistema General de Participaciones en un 94,2%, contrario al período 2009-2011 se constata un incremento en los recursos destinados originados por ingresos propios. Esta gráfica también enseña que se ejecutaron recursos del SGP por encima de los estipulados en Plan Plurianual alrededor del 47% en el año 2013.



**Gráfica 8: Comparativo Plan Plurianual de Inversión 2012-2015 con origen de recursos de la ejecución presupuestal Municipio de Bello, período tomado 2012-2013 para el componente educación**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

El origen de recursos de la ejecución presupuestal para el componente educación se distribuye de la siguiente manera:



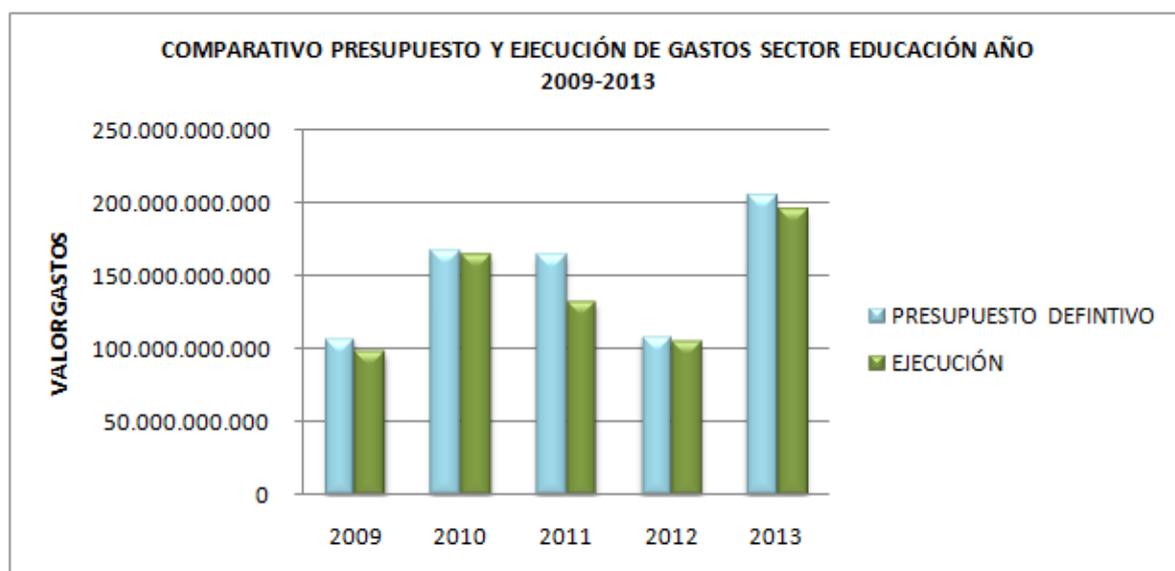
**Gráfica 9: Recursos utilizados en la ejecución presupuestal 2012-2013 para el componente educación Municipio de Bello**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Se puede afirmar que el período 2009-2011 tuvo más participación del Sistema General de Participaciones y se asignaron recursos de menor cantidad de otras fuentes.

### 7.3 Presupuesto definitivo en comparación con la ejecución presupuestal.

El Municipio de Bello suministró la información correspondiente a la ejecución presupuestal de los años 2009- 2013, donde se refleja que en cada una de las vigencias la ejecución presupuestal es consecuente con el presupuesto anual, en la gráfica 9, se denota que tiene un cumplimiento promedio de 93%, algo muy positivo teniendo en cuenta que resalta la buena gestión de la administración para el manejo eficiente de los recursos, vale la pena señalar que este promedio fue afectado notablemente por el año 2011 donde la ejecución presupuestal tuvo un nivel de cumplimiento del 80,72%.

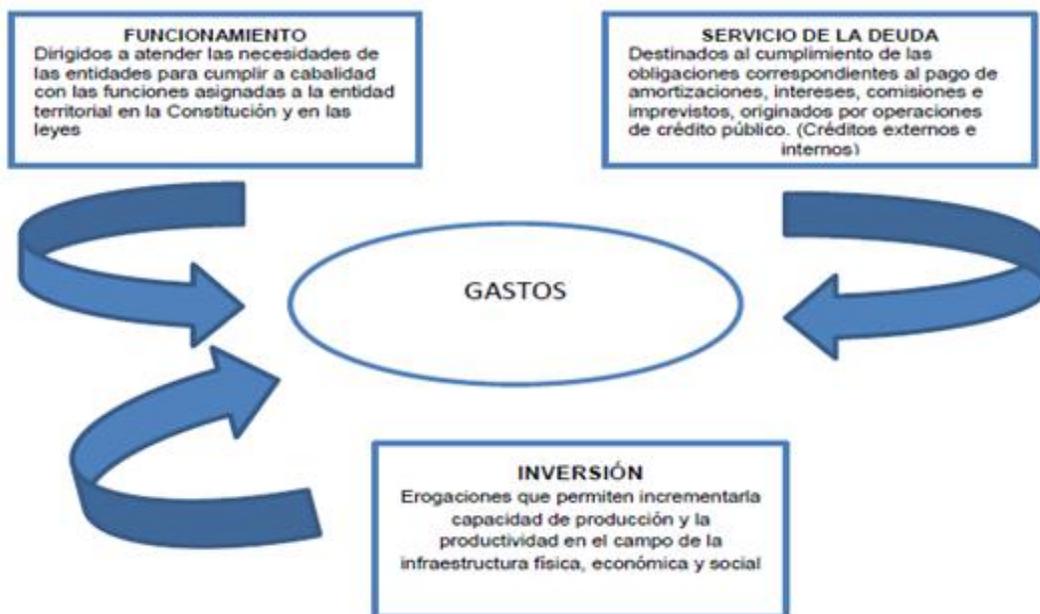


**Gráfica 10: Comparativo presupuesto y ejecución de gastos sector educación año 2009-2013 Municipio de Bello**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

El gasto público comprende el estimativo de los gastos que se esperan realizar en un período determinado, comprendido por gastos de funcionamiento, gastos de inversión y gastos de servicio a la deuda, pero al observar la ejecución presupuestal del Municipio de

Bello, los gastos no contemplan el servicio a la deuda, contrario a esto tiene en cuenta las reservas presupuestales, aunque estas últimas no son un gasto, hacen parte del proceso de ejecución del presupuesto; las reservas se pueden definir como los recursos que pasan de una vigencia a otra, siendo previamente causados y comprometidos para que en el año siguiente se hagan los reconocimientos. Para dar claridad sobre los componentes del gasto público, se usará como referencia la siguiente ilustración:



Diseño: MHCP Dirección del Presupuesto Público Nacional

### Ilustración 7: Clasificación del presupuesto de gastos

Tomado de: Guía del presupuesto público territorial [www.auditoria.gov.co/.../694-guia-de-presupuesto-publico-territorial](http://www.auditoria.gov.co/.../694-guia-de-presupuesto-publico-territorial)

Con el fin de dar una visión global sobre los componentes de la ejecución presupuestal, a continuación relacionamos el presupuesto definitivo y la ejecución en cada uno de los años relacionados a esta investigación:

| PERIODO  | CONCEPTO               | GASTOS<br>FUNCIONAMIENTO | %     | GASTOS INVERSIÓN | %      | RESERVAS<br>PRESUPUESTALES | %     | TOTAL           |
|----------|------------------------|--------------------------|-------|------------------|--------|----------------------------|-------|-----------------|
| AÑO 2009 | PRESUPUESTO DEFINITIVO | 954.583.216              | 0,91% | 102.594.812.858  | 97,35% | 1.837.102.419              | 1,74% | 105.386.498.493 |
|          | EJECUCIÓN              | 952.554.426              | 0,98% | 95.249.430.749   | 97,98% | 1.010.531.768              | 1,04% | 97.212.516.943  |
| AÑO 2010 | PRESUPUESTO DEFINITIVO | 1.124.623.649            | 0,68% | 162.162.147.397  | 97,65% | 2.772.754.349              | 1,67% | 166.059.525.395 |
|          | EJECUCIÓN              | 1.124.224.461            | 0,68% | 160.630.919.888  | 97,84% | 2.418.304.741              | 1,47% | 164.173.449.090 |
| AÑO 2011 | PRESUPUESTO DEFINITIVO | 1.225.781.621            | 0,75% | 159.780.749.680  | 97,81% | 2.353.696.788              | 1,44% | 163.360.228.089 |
|          | EJECUCIÓN              | 775.362.829              | 0,59% | 128.732.385.363  | 97,63% | 2.353.696.788              | 1,78% | 131.861.444.980 |
| AÑO 2012 | PRESUPUESTO DEFINITIVO | 1.059.246.928            | 0,99% | 104.798.923.212  | 98,42% | 624.081.180                | 0,59% | 106.482.251.320 |
|          | EJECUCIÓN              | 1.043.955.958            | 1,01% | 102.024.925.132  | 98,39% | 624.081.180                | 0,60% | 103.692.962.270 |
| AÑO 2013 | PRESUPUESTO DEFINITIVO | 244.759.291              | 0,12% | 202.518.094.885  | 99,14% | 1.509.908.397              | 0,74% | 204.272.762.573 |
|          | EJECUCIÓN              | 244.619.090              | 0,16% | 155.102.505.837  | 98,89% | 1.490.018.178              | 0,95% | 156.837.143.105 |

**Tabla 13: Gastos presupuestados y ejecutados Municipio de Bello del componente educación**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Se puede afirmar que el componente inversión hace parte fundamenta, pues determina los proyectos y acciones encaminados a cumplir las metas asociadas a la misión del sector educación. Es de destacar que el componente inversión está compuesto por cuatro subgrupos: Calidad, cobertura, eficiencia y cultura, siendo este último utilizado solo en el período 2009-2011 debido a que en el año 2012 y 2013 se separo el módulo cultura de la educación para efectos presupuestales y de ejecución en el Municipio de Bello.



**Gráfica 11: Distribución recursos de inversión en educación 2009-2013 Municipio de Bello**

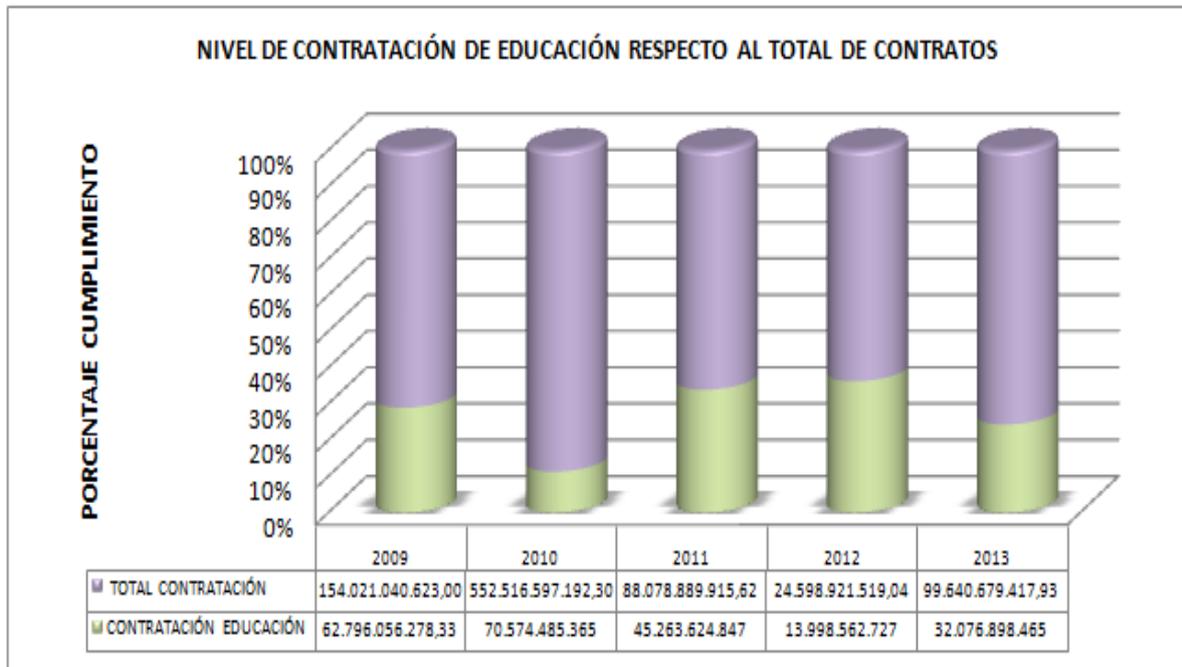
Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

De acuerdo a los resultados que presenta la gráfica, se observa que la cobertura es el eje fundamental en la ejecución de los recursos de inversión, entendiendo como cobertura establecimientos educativos suficientes, contratación docente, disminución de la brecha entre la educación rural y urbana, inclusión de grupos afectados por la violencia, grupos minoritarios y todo lo que implique dar respuesta a los ciudadanos que requieran el servicio educativo, garantizando acceso y permanencia. Según el Plan Decenal de Educación municipal, la principal fortaleza de la educación en el Municipio de Bello es la cobertura.

Contrario a esto el Plan Decenal de Educación afirma que la principal dificultad que enfrenta la educación en el Municipio de Bello es la calidad, la segunda asignación más alta de recursos en la ejecución presupuestal, concepto que permite a los niños, jóvenes y adultos a potencializar sus capacidades y obtener competencias, las cuales serán útiles para la vida, algunos de los programas de calidad en el Municipio de Bello son: fortalecimiento espacios de Convivencia Ciudadana, Programa Educativo Galileo, fortalecimiento Biblioteca Central y Comunitarias, Bilingüismo, Foro Educativo y Feria de la Ciencia, entre otros.

Respecto a la eficiencia y la cultura representan un bajo porcentaje de la ejecución presupuestal, aunque tiene proyectos de gran relevancia para la comunidad bellanita como lo es la modernización, programas de administración en la Secretaría de Educación y Cultura, fortalecimiento a la gestión cultural, cátedra municipal, escuela de música, entre otros , es de resaltar que la cultura está incluida en la educación, debido a que esta aporta el conocimiento y es una expresión de la sociedad, a través de la cual se mantiene la identidad del municipio.

Con el fin de corroborar el compromiso de la administración del Municipio de Bello con el sector educación, se analizó qué porcentaje representa el total de contratos relacionados con educación respecto a la totalidad de contratos del período.



**Gráfica 12: Nivel de contratación en educación respecto al total contratos período 2009-2013 Municipio de Bello**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Arrojando como resultado algo positivo, teniendo en cuenta que del total de contratos se asignaron para la Secretaría de Educación y Cultura un promedio 24,45% del total de la contratación, dado que son diversas dependencias como: Planeación, Gobierno, Bienestar social, Infraestructura, Hacienda, Salud, Transito, Secretaría General, entre otras este resultado es favorable.

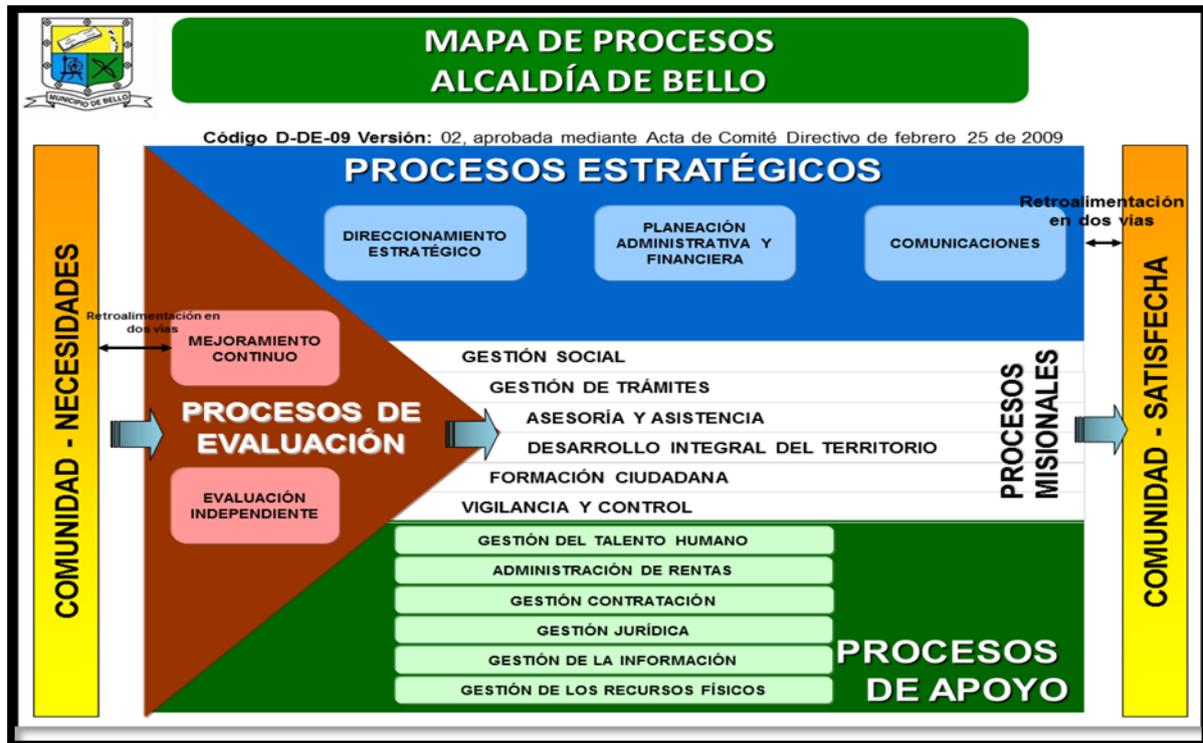
#### 7.4 Caracterización de la Gestión del riesgo.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) es un conjunto de actividades que tienen como objetivo fortalecer la dirección y articular los subsistemas que la componen. El Municipio de Bello, inicia el diseño de la gestión integral de riesgo en el año 2008 con la implementación del Modelo Estándar del Control Interno (MECI) al mismo tiempo que inicia el proceso hacia la certificación en ISO 9001:2008 y la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009, ya que para el año 2008 el municipio no contaba con ninguna certificación y por tanto para poder

adelantar estos procesos, se hizo necesario que la entidad empezara a relacionarse con el tema de riesgos. Además para la implementación del MECI fue necesario que la entidad trabajara en conjunto. Por tanto, en cada una de las 14 secretarías de despacho, tres oficinas asesoras y el despacho del alcalde se trabajó para cumplir con la misión institucional (ver anexo 1). Es necesario resaltar que entre las secretarías se encuentra la de control interno y en las oficinas asesoras una destinada a la gestión del riesgo.

Ante la certificación en la norma ISO 9001:2008, la entidad debe operar bajo el sistema de Gestión por Procesos y con ello determinar los riesgos inherentes a cada uno de ellos, los cuales pueden entorpecer el cumplimiento eficaz de los objetivos de la administración municipal. Actualmente, para la construcción del Plan de Desarrollo como mecanismo de gestión orientado a fortalecer la prevención y la efectividad de la administración pública, el municipio tiene definido el Mapa de Riesgos por sectores de la siguiente manera: Riesgos por procesos de Comunicaciones, Direccionamiento Estratégico, Planeación administrativa y Financiera, Asesoría y Asistencia, Desarrollo Integral del Territorio, Formación Ciudadana, Gestión de Trámites, Gestión Social, Vigilancia y Control, Administración de Rentas, Gestión de Contratación, Gestión de Información, Gestión de Recursos Físicos, Gestión de Recurso Humano, Gestión Jurídica, Evaluación Independiente y Mejoramiento Continuo. En cada mapa se describe por cada riesgo su causa y consecuencia, el control existente y evaluación y valoración del Riego y además se emiten reportes pormenorizados cuatrimestrales del estado del control interno de acuerdo con lo señalado en el artículo 9 de la Ley 1474 de 2011, dichos informes evalúan la gestión del MECI, sus dificultades y recomendaciones por cada componente, con el fin de prevenir la materialización de dichos riesgos en los macroprocesos identificados con calidad, los cuales son: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, procesos que parten de las

necesidades de la comunidad y terminan con la comunidad satisfecha como se observa en el Mapa de Procesos del Municipio de Bello (Ilustración 4).



**Ilustración 8: Mapa de procesos Municipio de Bello**

Información suministrada por el Municipio de Bello en su Sistema Integrado de Gestión

El Municipio de Bello integra su Plan de Desarrollo a través de sus Planes de Acción en los macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación que son ejecutados por medio de las diferentes Secretarías, por tanto, todas las acciones derivadas del Plan de Desarrollo están dentro de los procesos con los cuales se compone el Sistema Integrado de Gestión (SIG), lo que indica que si estos planes no se incluyen en el sistema, se podría incurrir en riesgos innecesarios.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) está conformado por tres (3) componentes:

- Sistema de Control Interno (SCI) enmarcado bajo el modelo MECI (ver anexo 3)
- Sistema de Gestión de Calidad (SGC) enmarcado bajo la ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 (ver anexo 4)

- Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) Enmarcado en el Decreto Nacional 2482 de 2012, el cual establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

Como parte trascendental de Sistema Integrado Gestión, por medio del Sistema de Control Interno, el municipio ha ido evolucionando poco a poco en resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno MECI, en la última evaluación del período investigado, es decir, en el año 2013 se examina el nivel de Madurez del sistema de Control Interno del municipio en la actualidad (Ver anexo 5), el cual arrojó un indicador de madurez del 80.65%, con esto se demuestra que la administración está comprometida con la mejora continua de los procesos, además todos los factores están calificados entre 3,7 y 4.6 lo que indica que tienen un desempeño que puede mejorar, pero aun así se encuentra en un nivel satisfactorio, lo que quiere decir que aunque tiene identificados los riesgos, no se tiene una adecuada administración de los mismos. Según expresión del señor Henry Castro, este buen resultado se debe a que las opiniones en pro del mejoramiento por parte de los servidores son tenidas en cuenta y las evaluaciones de desempeño contribuyen a una retroalimentación de los procesos, lo que conlleva al logro de los objetivos. Cabe anotar que el modelo es susceptible de mejoras por parte del ente administrativo.

La Secretaría de Control Interno se encuentra dentro del proceso de evaluación y esta a su vez entra a evaluar los riesgos identificados en cada proceso, de lo que derivan los informes a los cuales el Secretario de Planeación, que es el representante de la alta dirección, hace los respectivos seguimientos por medio de indicadores que califican los riesgos dentro de 3 categorías: riesgos catastróficos clasificados en la zona roja, riesgos moderados dentro

de la zona amarilla y por último los riesgos leves que se encuentran en la zona verde, todos los riesgos deben prevenirse o evitarse.

El mapa de riesgos como instrumento que facilita la administración de los mismos, es actualizado cada dos años, sin embargo ICONTEC (entidad certificadora), en algunas ocasiones ha sugerido actualizar los riesgos más a menudo, puesto que estos no son estáticos, se van superando unos y surgiendo otros, los riesgos operativos son los que cambian con más frecuencia, es decir, son los riesgos más dinámicos. Igualmente, se han llevado a cabo auditorias desde la Secretaría de Control Interno, en las cuales se ha determinado el riesgo que existe ante la eventualidad de que un riesgo recurrente no se corrija, los cuales se determinan como riesgos de tipo administrativo, que son los riesgos más frecuentes al interior de la entidad.

Ahora, para detallar un poco lo que es la aplicación de los elementos del Sistema de Control Interno al interior de la Secretaría de Educación y Cultura, es importante indicar que desde planeamiento educativo existen dos (2) funcionarios encargados de hacer seguimiento cada dos meses a los riesgos más puntuales en educación, ya que aunque el Sistema Integrado de Gestión tiene identificados riesgos al interior del municipio, existen otros riesgos que sólo pueden ser detectados en el quehacer diario de la labor, por tanto, al interior de la Secretaría de Educación y Cultura que entre otras cosas es la secretaría más grande con la que cuenta el Municipio de Bello, y por ende, con más programas y proyectos para ejecutar y con ello mayores riesgos implícitamente, para una labor más eficiente, implementa su propio plan, mapa de riesgos y cronograma de cumplimiento y seguimiento, en la que cada coordinador inicialmente debe identificar los riesgos asociados a su labor e igualmente determinar cómo eliminarlos, al ellos mismos hacerle seguimiento a sus riesgos, cuando Control Interno les hace seguimiento, gratamente encuentra que muchos riesgos ya han sido resueltos y quedan pocos por tratar, todo esto se facilita debido a que Educación y Cultura cuenta con 7 auditores

formados por ICONTEC y la Secretaría de Educación de Bogotá, auditores que van revisando todas las acciones, por tanto, la auditoria interna que llevan al interior de esta Secretaría es de gran ayuda a la Secretaría de Control Interno del municipio. Igualmente el Secretario de Educación se reúne con el Comité Técnico, especialistas y coordinadores cada mes y les presenta el estado de las metas por medio de un Tablero Indicador que cuenta con un “semáforo” que evalúa igualmente por colores: Rojo, Amarillo y Verde, de esta reunión surgen las respectivas medidas y decisiones necesarias para dar cabal cumplimiento a los planes, programas y proyectos institucionales. A continuación se presenta el formato que se utiliza como herramienta para observar el grado de avance de los proyectos y el riesgo latente de no cumplir con las metas establecidas, no sólo para llevar a cabo en el cuatrenio, sino también durante el año y en cada trimestre. En el anexo 6, se pone en evidencia el actual seguimiento del Plan de Acción con las indicaciones del estado de cumplimiento de cada una de las metas y proyectos y su respectiva observación.

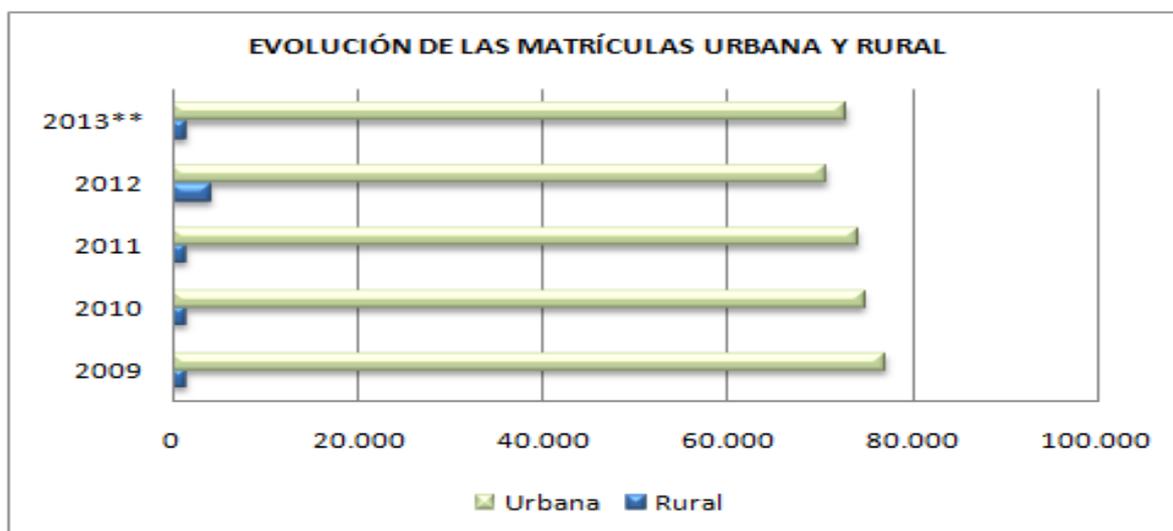
Otra herramienta que ha utilizado la Secretaría de Educación y Cultura, es la contratación de personal experto en la identificación de riesgos y personal de apoyo con el fin de mejorar la labor, incluso la implementación de la estructura de los procesos conllevó a la contratación de especialistas para un mejor desempeño de las labores y así poder ofrecer un mejor servicio.

Lamentablemente en la actualidad, por lo general, el perfil del servidor público aún no ha tomado conciencia al 100% de lo que implica una cultura de control, lo que dificulta en gran medida el eficaz cumplimiento de algunos objetivos plasmados y se convierte pues en un riesgo latente en las entidades. Por tal motivo, no sólo la alcaldía municipal sino también la Secretaría de Educación y Cultura llevan a cabo programas de sensibilización, capacitaciones y diversos programas para los servidores públicos y así intentar fortalecer la labor administrativa.

## 7.5 Algunos Indicadores de educación en el Municipio de Bello 2009-2013

A partir de información interna del municipio de Bello, la cual fue requerida por el grupo de investigación (ver anexo 7) y consta de bases de datos, informes y seguimientos realizados al interior de la entidad, además dos entrevistas, una de ellas al ex Subsecretario de Control Interno y otra a la Coordinadora de Planeación Educativa y Gerente de Modernización de la Secretaría de Educación y Cultura, se pudo identificar el estado de algunos indicadores relacionados con el componente educación. Dicha información sirvió de base para la elaboración de indicadores, los cuales muestran la gestión del Municipio de Bello en el período 2009-2013. Es de señalar los inconvenientes del grupo de investigación al compactar la información recibida por parte del municipio, dentro de lo cual se encontró información incompleta y que no contaba con los mismos parámetros para su comparación.

Teniendo en cuenta que según el Plan Decenal de Educación municipal 2009, la principal fortaleza del Municipio de Bello está en la cobertura educativa, para esto se analizó la evolución de las matrículas en el período de estudio, como se muestra a continuación:



**Gráfica 13: Evolución de las matrículas Municipio de Bello período 2009-2013**

(\*\*) Corte Consolidado SIMAT Abril - Junio 2013 - OAPF (Oficina Asesora de Planeación y Finanzas MEN)

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

| EVOLUCIÓN DE LAS MATRICULAS URBANA Y RURAL |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| ZONA                                       | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013** |
| Rural                                      | 1.454  | 1.433  | 1.433  | 4.277  | 1.522  |
| Urbana                                     | 77.237 | 74.889 | 74.210 | 70.830 | 72.982 |
| Total                                      | 78.691 | 76.322 | 75.643 | 75.107 | 74.504 |

**Tabla 14: Evolución de las matrículas Municipio de Bello período 2009-2013**

(\*\*) Corte Consolidado SIMAT Abril - Junio 2013 - OAPF (Oficina Asesora de Planeación y Finanzas MEN)

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

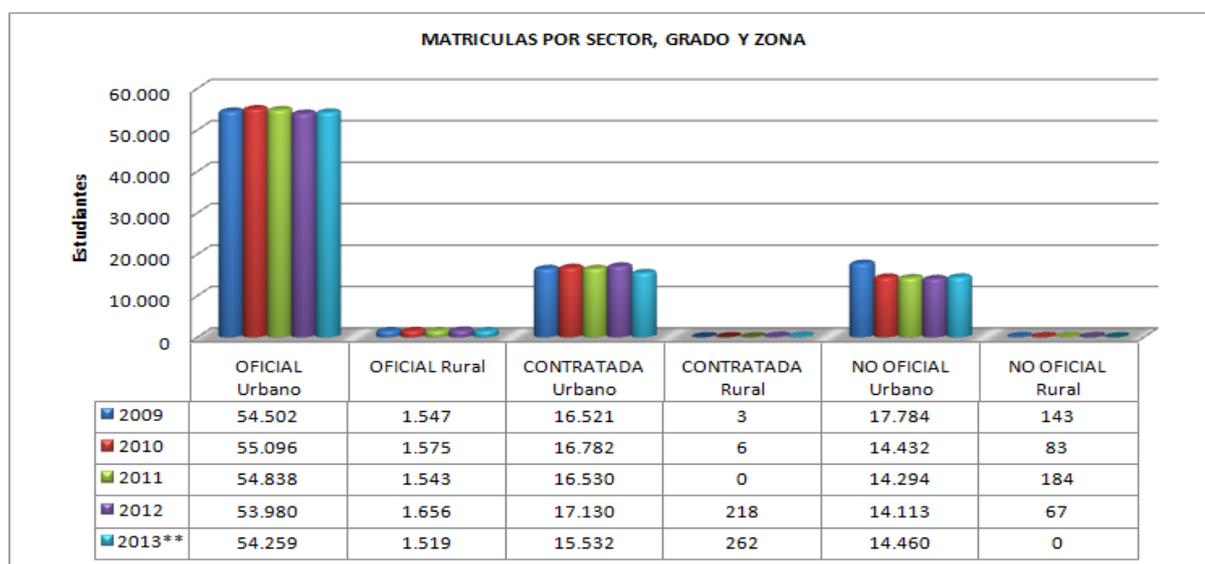
Como se evidencia en la gráfica anterior, los períodos del 2010 al 2012 muestran una evolución de la matrícula urbana en forma decreciente, pero en el 2013 empieza a repuntar, mientras que la matrícula rural es constante hasta el 2011, en el año 2012 se incrementa 3 veces, pero en el 2013 vuelve al promedio que venía manejando, es de resaltar que los datos suministrados por el municipio del período 2013, son parciales. Se hace necesario resaltar que el Municipio de Bello está conformado por 114 barrios agrupados en 12 comunas, 1 corregimiento y 18 veredas, y en cuanto a su población el 96.3% de la población vive en la cabecera municipal y el 3.7% en zona rural. (Municipio de Bello, 2009).

El municipio con su política de cobertura del Ministerio de Educación Nacional (MEN), plantea incrementar las oportunidades de acceso a la educación, donde se asegure la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, la principal preocupación del municipio es brindar atención educativa pre-escolar y primaria, especialmente a niños y jóvenes afectados por la violencia, a los grupos minoritarios y a la población rural, sin descuidar los otros niveles de educación.

Según revisión al Plan Decenal de Educación municipal, en su página 40 se hace comparación entre las tasas de cobertura bruta y de cobertura neta para cada nivel de educación en el municipio, y de allí se puede afirmar que la educación primaria tiene niveles de cobertura casi universales, mientras que en los demás niveles las tasas de cobertura no alcanzan el 80%, esta información es ampliada con la evolución de matrículas por grado (Ver

anexo 8). Para lo cual se entiende que los matriculados por grado en cada uno de los años en el período de estudio corresponden a un porcentaje cercano al 100% de las personas que deben estar matriculados en los diferentes niveles (cobertura esperada).

Para hacer posible cubrir las necesidades educativas de la población bellanita, la educación se divide en: Oficial, contratada y no oficial. La educación oficial abarca la mayoría de la población en edad escolar, debido a que al ser suministrada por el estado es más asequible a comunidad. Mientras la educación contratada y no oficial tiene un porcentaje similar de estudiantes.



**Gráfica 14: Matrículas por sector, grado y zona período 2009-2013 Municipio de Bello**

(\*\*) Corte Consolidado SIMAT Abril - Junio 2013 - OAPF (Oficina Asesora de Planeación y Finanzas MEN)

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

| AÑOS   | OFICIAL |       |        | CONTRATADA |       |        | NO OFICIAL |       |        |
|--------|---------|-------|--------|------------|-------|--------|------------|-------|--------|
|        | Urbano  | Rural | Total  | Urbano     | Rural | Total  | Urbano     | Rural | Total  |
| 2009   | 54.502  | 1.547 | 56.049 | 16.521     | 3     | 16.524 | 17.784     | 143   | 17.927 |
| 2010   | 55.096  | 1.575 | 56.671 | 16.782     | 6     | 16.788 | 14.432     | 83    | 14.515 |
| 2011   | 54.838  | 1.543 | 56.381 | 16.530     | 0     | 16.530 | 14.294     | 184   | 14.478 |
| 2012   | 53.980  | 1.656 | 55.636 | 17.130     | 218   | 17.348 | 14.113     | 67    | 14.180 |
| 2013** | 54.259  | 1.519 | 55.778 | 15.532     | 262   | 15.794 | 14.460     | 0     | 14.460 |

**Tabla 15: Matrículas por sector, grado y zona período 2009-2013 Municipio de Bello**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Es necesario aclarar la diferencia entre educación oficial y educación contratada, aunque ambas son suministradas por el Estado, la contratada es regida por convenios entre las instituciones y el municipio, este caso se da para responder a las necesidades de cobertura, ante la imposibilidad de ofrecer las plantas locativas y docentes por parte del Estado en las instituciones educativas públicas para suplir la demanda educativa, lo cual implica una mayor gestión frente al control de los riesgos.

En cuanto a calidad, el mejor indicador son las pruebas realizadas por el Estado, para efectos de este trabajo se tomaron los exámenes de Exámenes de Estado de la Educación Media Saber 11, pruebas de núcleo común, donde los resultados no son favorables como se muestra en los anexos 5 y 6. Podemos observar que en el Plan de Desarrollo 2008-2011, período analizado 2009-2011 presenta un mejor nivel educativo que lo comparado con el Plan de Desarrollo 2012-2015, período analizado 2012-2013, resultados que se muestra a continuación según población por nivel de la prueba:

| EXAMENES DE ESTADO DE LA EDUCACION MEDIA SABER 11 - NÚCLEO COMÚN |           |       |       |                      |             |       |       |                      |
|--|-----------|-------|-------|----------------------|-------------|-------|-------|----------------------|
| Nivel  | 2009-2011 |       |       | CONSOLIDADO<br>NIVEL | 2012-2013** |       |       | CONSOLIDADO<br>NIVEL |
|  | C1        | C2    | C3    |                      | C1          | C2    | C3    |                      |
| I (Bajo)   | 28.25     | 28.85 | 26.98 | 28.03                | 28.42       | 31.31 | 29.65 | 29.79                |
| II (Medio)   | 65.64     | 65.98 | 67.71 | 66.45                | 71.00       | 68.23 | 69.61 | 69.61                |
| III (Alto)   | 6.10      | 5.16  | 5.30  | 5.52                 | 0.58        | 0.46  | 0.74  | 0.60                 |

**Tabla 16: Resultados pruebas de Estado por población según nivel de la prueba del Municipio de Bello**

(\*\*) Corte Consolidado ICFES Interactivo Agosto 2013

C1: Competencia Interpretativa

C2: Competencia Argumentativa

C3: Competencia Propositiva

Al observar los resultados anteriores, mientras el nivel bajo y medio aumenta en el período 2012-2013 en cada una de las competencias, el nivel alto disminuye notablemente en las mismas; con el fin de hacer una comparación de estas pruebas con los resultados del promedio nacional, mostramos la siguiente ilustración, donde el resultado tampoco es

positivo, Bello se encuentra ubicado por debajo del promedio nacional, es de señalar que este dato corresponde al año 2011, el cual está dentro del período de estudio.



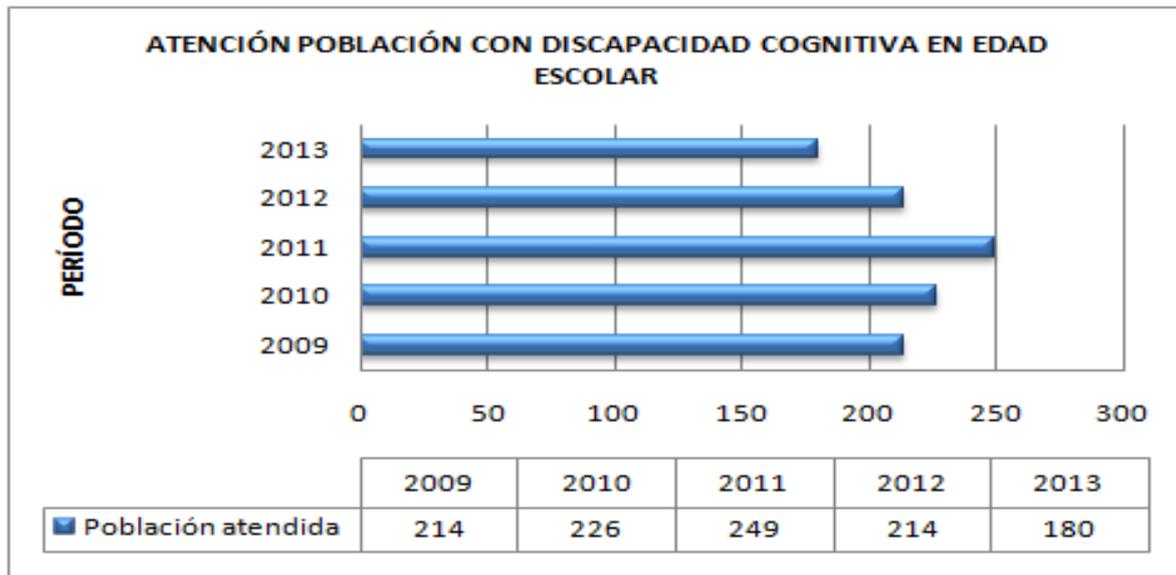
**Ilustración 9: Pruebas Saber 11 promedio nacional**

Tomado de: Antioquia la más educada; Gobernación de Antioquia.

Otro de los temas que no sólo preocupan a la Secretaría de Educación y Cultura del Municipio de Bello, sino también es una preocupación a nivel nacional, es el tema de deserción estudiantil, para contrarrestar este problema existen algunos programas que hacen que los niños se enamoren de las aulas y que sientan la necesidad de no abandonar el sistema educativo. Para el Ministerio de Educación a nivel nacional evitar la deserción escolar es una de sus principales metas, para eso ha planteado programas como la jornada única, modelos flexibles, entre otros, los cuales buscan establecer programas que sean asequibles y se adapten a la realidad de las necesidades de la población.

El Municipio de Bello tiene algunos programas establecidos como lo veremos a continuación:

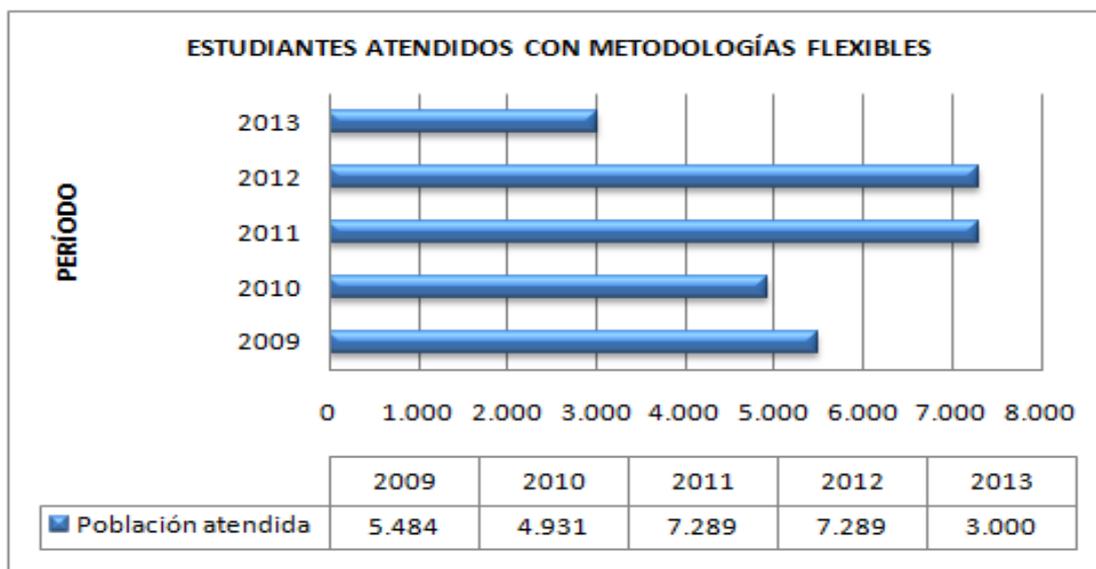
Programa para la atención de la población en edad escolar con problemas de discapacidad cognitiva, teniendo en cuenta que los niños con estas dificultades en su mayoría son desescolarizados, debido a que requieren una educación especial dada la disminución en sus habilidades intelectuales y por tanto en ocasiones no es fácil encontrar quien brinde este servicio.



**Gráfica 15: Atención población con discapacidad cognitiva Municipio de Bello período 2009-2013**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

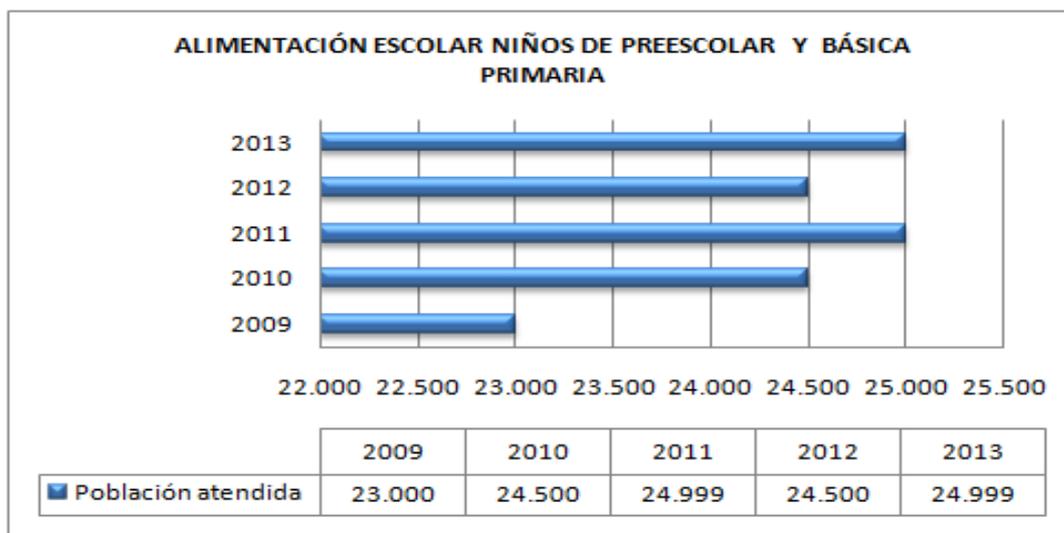
Las metodologías flexibles es otro de los programas con que el municipio le apuesta a evitar la deserción escolar, donde se focalizan los modelos de acuerdo con las necesidades de la población, teniendo en cuenta sus condiciones de vulnerabilidad.



**Gráfica 16: Estudiantes atendidos con metodologías flexibles Municipio de Bello, periodo 2009-2013**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

Los Restaurantes escolares son otro proyecto para evitar la deserción estudiantil, puesto que algunos niños abandonan las aulas debido a la carencia alimentaria en sus hogares. Al brindarles una alimentación a estos niños los están incentivando a no abandonar su proceso formativo.



**Gráfica 17: Alimentación escolar niños de preescolar y básica primaria Municipio de Bello, período 2009-2013**

Construcción propia con Información suministrada por el Municipio de Bello

El Municipio de Bello cuenta con otros programas para evitar la deserción estudiantil, como lo son: Programa al menor del alto riesgo, donde se buscan a los jóvenes que son expulsados de las instituciones educativas por problemas comportamentales para apoyarlos mediante ayuda de profesionales en el área de psicología, que encaminan a estos niños y jóvenes mediante la elaboración de un plan de vida para superar sus dificultades disciplinarias y que retomen las aulas; igualmente se crearon programas para niños de extra edad, los cuales por motivos ajenos a su voluntad están en un grado inferior al que deberían estar por su edad; también se lideran programas en convenio con las transportadoras para acercar a los niños y jóvenes a las instituciones educativas, esto se da tanto en el área urbana como rural. Además, se cuenta con programas como la entrega de kit escolares, jornadas complementarias, La Escuela te Abraza, Plan Padrino, entre otros.

Es de reconocer los grandes esfuerzos que ha realizado el Municipio de Bello para su modernización en el sistema educativo, cabe destacar la labor de los rectores quienes

ingresaron a un proceso de formación para ser gerentes de las instituciones educativas, lo que significa una mejor gestión administrativa y un manejo más eficiente de los recursos.

## 8. CONCLUSIONES

- El impacto de la implementación del riesgo en el Municipio de Bello es positivo, son notables los esfuerzos por parte de la administración para mantener una mejora continua en el componente educativo, ejemplo de ello es un Sistema Integrado de Gestión, en el cual se visualiza el control que hay estructurado al interior de la organización para mitigar los riesgos que puedan entorpecer el eficaz cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello, el control se fortalece por medio de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, la ejecución de auditorías continuas, elaboración de mapas de riesgos generales y específicos al sector educativo, seguimiento a programas, semáforos, controles, entre otros. Aunque se ven algunas inconformidades en asuntos como renovación de certificación que puede derivarse de formalismos y asuntos de registro documentales.
- Aunque hay una adecuada gestión del riesgo, existen situaciones que indican que el riesgo es dinámico y que está presente en toda la organización y aunque los esfuerzos son grandes, siempre existen componentes a mejorar. El Municipio de Bello tiene identificados los riesgos de tipo catastrófico, moderado y leves, igualmente las medidas necesarias para prevenirlos y corregirlos, en cuanto a que la detección y corrección de los riesgos apoya al mejoramiento de la gestión. En la gestión integral y el componente de riesgos se encuentran actualmente en la administración riesgos de tipo catastrófico, los cuales están identificados y por tanto se está gestionando su tratamiento.
- El Municipio de Bello y las entidades públicas en general, deben seguir gestionando procesos que promuevan la eficiencia de las instituciones que velan por la equidad social, unas políticas que cumplan realmente con la base de la transparencia y fortalecer su

recurso humano contratando personal que lleve a cabo los principios de Autorregulación, Autocontrol y la Autogestión, ya que con sólo presupuestar o asignar recursos no es suficiente para lograr el desarrollo social de la comunidad, se requiere del fomento de la cultura hacia el servicio público y una conciencia ciudadana de rectitud y búsqueda del bienestar común.

- Los resultados de la gestión del segundo Programa de Gobierno “Ciudad Educada y Competitiva” probablemente no son muy evidentes en los resultados expuestos en esta investigación, ya que en cierta medida se debe a que sólo se toman dos años de este período de gobierno y los resultados posiblemente son posteriores al tiempo de investigación, lo que puede ser demostrado por ejemplo con una mayor divulgación, aceptación y conocimiento de los programas comentados en los resultados y otros eventos como por ejemplo la construcción de megacolegios que se están construyendo actualmente.
- Bello, por ser una entidad certificada en educación, tiene autonomía para la toma de decisiones de tipo administrativas, financieras y técnicas, por ende existe mayor exigencia e inspección por parte de los entes de control, según lo establecido en la Ley 715 del año 2001.
- La administración municipal se encuentra en un proceso de adecuación, y por tanto se están transformando algunos aspectos de la gestión en cuanto quiere incorporar elementos de la Nueva Gestión Pública y de la Nueva Gerencia Pública, proceso que se ve evidenciado en los cargos y figura de los Rectores a un esquema de más de tipo gerencial, con la denominación de estos como Gerentes, con lo que se pretende un mejor manejo financiero, administrativo, legal y técnico, así como una inclusión de estos en la Gestión del Riesgo.

## REFERENCIAS

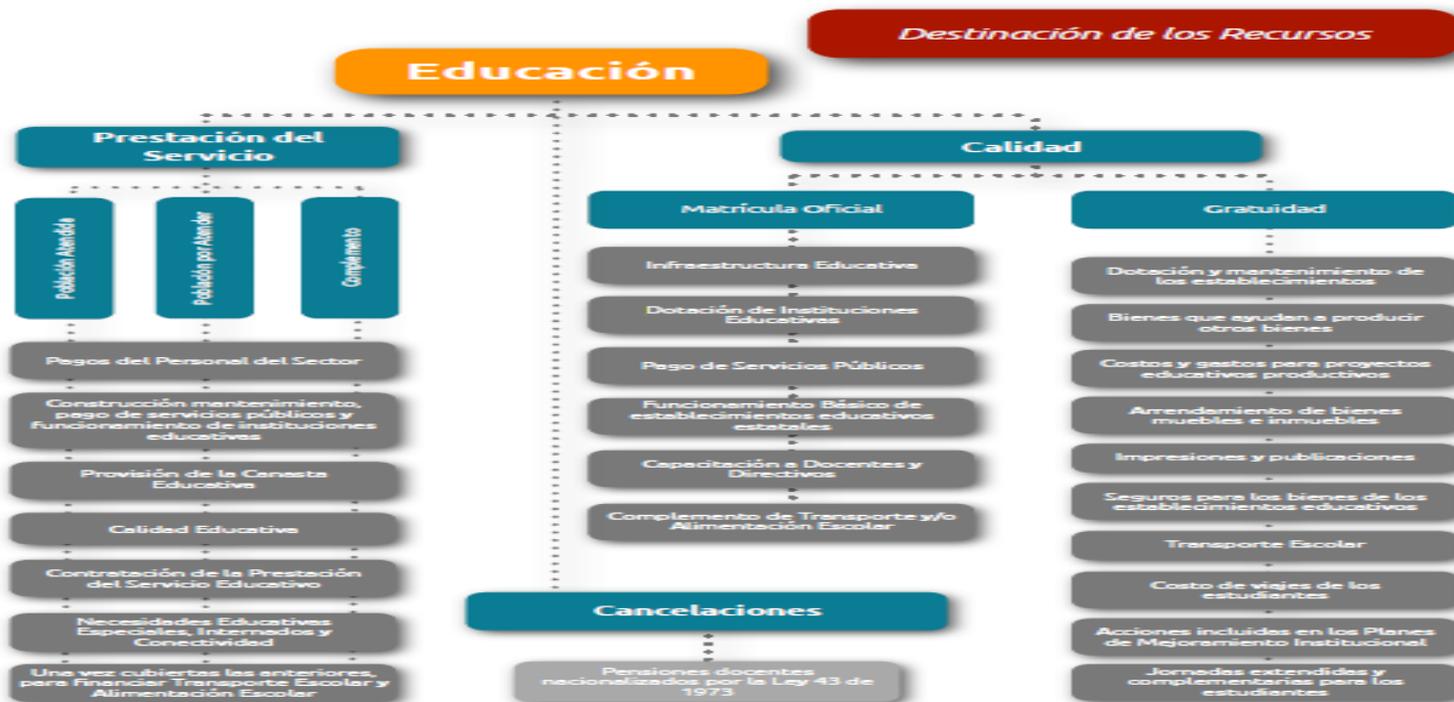
- Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá.
- Ley 30 . (1992). Bogotá.
- Ley 87. (29 de Noviembre de 1993). Bogotá, Colombia.
- Ley 99. (22 de Diciembre de 1993). Bogotá, Colombia.
- Ley 1151 . (1994). Bogotá.
- Ley 136. (2 de Junio de 1994). Bogotá, Colombia.
- Ley 152. (15 de Julio de 1994). Bogotá, Colombia.
- Ley 488. (24 de Diciembre de 1998). Bogotá, Colombia.
- Ley 489. (29 de Diciembre de 1998). Bogotá, Colombia.
- Ley 749. (2000). Bogotá.
- Decreto 1537. (26 de Julio de 2001). Bogotá, Colombia.
- Ley 715. (21 de Diciembre de 2001). Bogotá, Colombia.
- Decreto 1599. (20 de Mayo de 2005). Bogotá, Colombia.
- El blog del riesgo & la estrategia empresarial. (2010). Recuperado el 4 de Abril de 2014, de [http://riesgoyestrategia.wordpress.com/gestion\\_integral\\_riesgo/%C2%BFque-es-la-gestion-integral-de-riesgo-empresarial/](http://riesgoyestrategia.wordpress.com/gestion_integral_riesgo/%C2%BFque-es-la-gestion-integral-de-riesgo-empresarial/)
- Arango Pava, G. E. (13 de Noviembre de 2013). Beneficios y obstáculos de la implemetación del Modelo de Control Interno: MECI-COSO . Bogotá , Colombia: Universidad Militar La Nueva Granada.
- Auditoría General de la República. (Septiembre de 2012). Guia de Presupuesto Público Territorial. Guia de Presupuesto Público Territorial. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Bedoya C, Y., & Montoya P, A. (2008). Relación e importancia de la auditoria y el control de la gestión en el contexto del Modelo Estándar del Control Interno MECI 1000:2005. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Bedoya, A. L. (3 de Marzo de 2015). Instrumento 3: Entrevista funcionario Planeación Educativa. (J. P. Vega, Entrevistador)
- Bedoya, D. (Julio de 2003). Cobertura y calidad, futuro con calidad. Periódico Altablero N°22.

- Beltrán Pardo, L. C. (1993). Manuales anuales de control interno para organismos del Estado (Primera edición). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Botero, R. (19 de Febrero de 2014). Municipio de Bello. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de [http://www.bello.gov.co/salaprensa/pagina/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS-DE\\_CONTROL\\_INTERNO.aspx](http://www.bello.gov.co/salaprensa/pagina/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS-DE_CONTROL_INTERNO.aspx)
- Cárdenas Mapura, J. (2012). Evaluación del impacto del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como herramienta de gestión para algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Castro, H. (5 de Marzo de 2015). Instrumento 2: Entrevista Funcionario Control Interno. (J. P. Vega, Entrevistador)
- Cisneros Domingo, V. (s.f.). Control interno y su incidencia del Control Interno en la ejecución de gastos en la municipalidad de Huamanga períodos 2006-2007. Perú: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- Contraloría General de la República. (2004). Informe de evaluación y conceptualización del sistema de control interno. Bogotá: Imprenta nacional.
- Departamento de la Administración de la Función Pública -DAFP. (2009). Guía de Administración del Riesgo (Cartilla de Administración Pública). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). DPN. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de Desempeño Fiscal: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/evaluacion-y-seguimiento-de-la-descentralizacion/Paginas/desempeno-fiscal.aspx>
- Gil, F. (2014). Informe Antioquia la más Educada. Medellín.
- Gobierno de Colombia. (2012). Metodología para la implementación del modelo integrado de planeación y gestión . Bogotá.
- Hernández Gutiérrez, Á. (s.f). Cartilla básica Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de [montenegro-quindio.gov.co/apc-aa-files/30663936363034623061323338346466/CARTILLA\\_GUIA\\_MECI.PDF](http://montenegro-quindio.gov.co/apc-aa-files/30663936363034623061323338346466/CARTILLA_GUIA_MECI.PDF)
- Institución Educativa Tomas Cadavid Restrepo. (2013). Proyecto Educativo Institucional 2013 Resignificación Y Actualizacion. Bello.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES . (s.f.). Icfes Interactivo. Recuperado el 1 de Enero de 2015, de SNIEE: [http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee\\_rep\\_por\\_ctr.jsp](http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee_rep_por_ctr.jsp)

- Medina Aguilar, A., Salnave Sanín, M., & Pulido Trujillo, W. (2009). Guía de Administración del Riesgo. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). Sistema General de Participaciones - Educación Tipología y Asignación de Recursos. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). Documento Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 178. Bogotá.
- Municipio de Bello . (2008). Modelo Estándar de Control Interno MECI y elementos del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NTCGP 1000, versión implementada. Bello.
- Municipio de Bello . (2013). Mapa de riesgo Municipio de Bello . Bello .
- Municipio de Bello. (2013). Ejecuciones presupuestales período 2008-2013 Municipio de Bello. Bello.
- Municipio de Bello. (2013). Evaluación del sistema de Control Interno: Interpretación de resultados. Bello.
- Municipio de Bello. (2013). Listado de contratos relacionados con educación del Municipio de Bello. Bello.
- Municipio de Bello. (2013). Sistema de gestión del riesgo de educación . Bello.
- Muñoz, C. A. (2012-2015). Plan de Desarrollo. Bello.
- Muñoz, C. A. (2012-2015). Programa de gobierno Alcaldía de Bello. Bello.
- Obando Cárdenas , J., Pulgarín Giraldo, H., & Franco Ruiz, R. (s.f.). La contabilidad y el control público: Un enfoque conceptual, normativo y jurisprudencial. Bogotá: Contaduría General de la nación.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). Perspectivas Económicas para América Latina.
- Pérez, O. A. (2008-2011). Plan de Desarrollo. Bello.
- Pérez, O. A. (2008-2011). Programa de gobierno Alcaldía de Bello. Bello.
- Rojas, L. D. (s.f.). Universidad del Quindío. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de Fomento a la cultura del control:  
[http://portal.uniquindio.edu.co/dep/cinterno/images/stories/documentos/boletines\\_actividades/fomento\\_cultura\\_control.pdf](http://portal.uniquindio.edu.co/dep/cinterno/images/stories/documentos/boletines_actividades/fomento_cultura_control.pdf)
- Sanchez Moreno, Y. P. (11 de Noviembre de 2014). Gerencie.com. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>

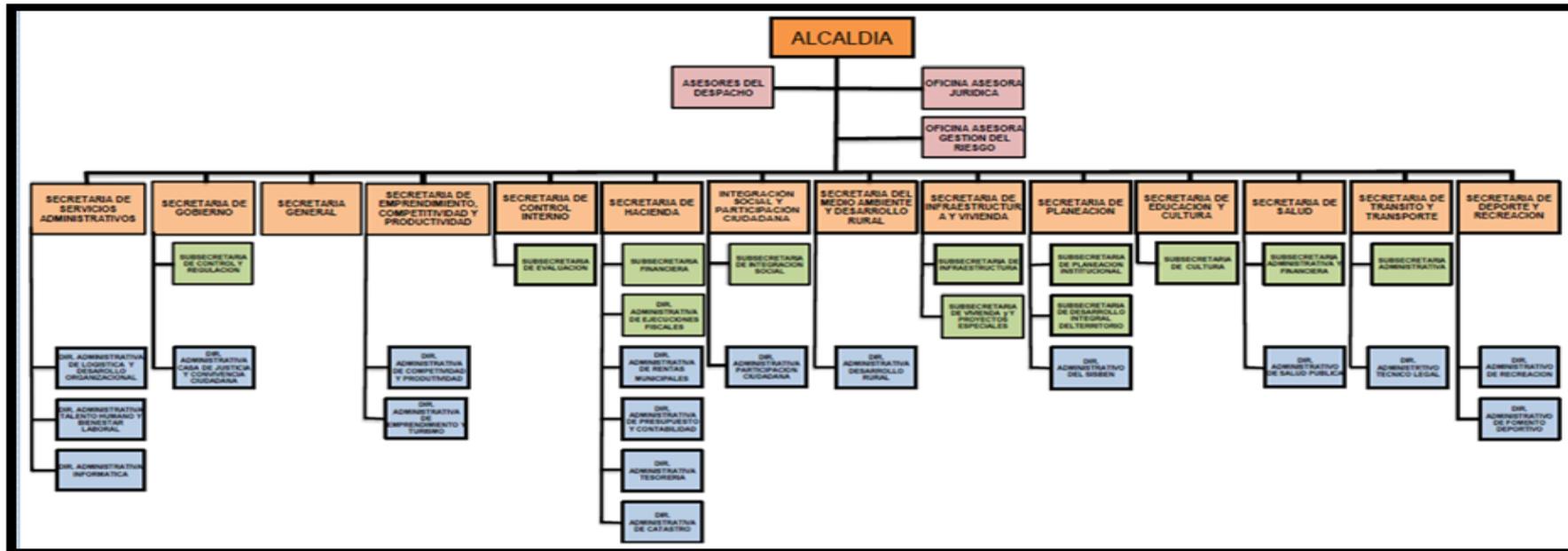
## ANEXOS

### Anexo 4: Destinación de Recursos SGP



Tomado de: <http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/guia-sgp.pdf>

**Anexo 5: Estructura administrativa Municipio de Bello**



|                                  |                               |                          |                             |  |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Despacho del Alcalde</b><br>1 | <b>Oficinas Asesoras</b><br>2 | <b>Secretarías</b><br>14 | <b>Subsecretarías</b><br>12 | <b>Direcciones Administrativas</b><br>17 |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|

Decreto 726 del 28 de Diciembre del 2012. Por medio del cual se ajustó la estructura administrativa municipal.

## Anexo 6: Modelo Estándar De Control Interno (MECI) Municipio De Bello

| SUBSISTEMA  | COMPONENTE                    | ELEMENTO   | PRODUCTOS  |
|---|-------------------------------|--|--|
| C<br>O<br>N<br>T<br>R<br>O<br><br>E<br>S<br>T<br>R<br>A<br>T<br>É<br>G<br>I<br>C<br>O | AMBIENTE DE CONTROL           | Acuerdos, compromisos y protocolos éticos  | Documento con principios y valores éticos construido con participación.(código de ética, código de buen gobierno, compromisos y protocolos éticos).O.K En sensibilización. (1)   |
|   |                               | Desarrollo del Talento Humano. (Responsable Secretaria de Servicios Administrativos) | Plan Institucional de Formación y Capacitación. (2)<br>Programa de Inducción y reinducción. (3)<br>Programa de Bienestar. (4)<br>Clima laboral ,(Evaluación y Plan de Mejoramiento).Lo evalúa la A.R.P. (5)<br>Selección Meritocrática. Guía para concurso meritocratico para los cargos de L.N Y R. (6)<br>Manuales Evaluación del desempeño. (7)<br>Los productos de la Ley 909/2004 a quienes le aplican. (COMISIÓN DE PERSONAL). <b>Los anteriores productos faltan todas las evidencias</b> |
|   |                               | Estilo de Dirección. (Responsable Alcaldía, Comunicaciones, Comités Primarios)       | Caracterización del Estilo de Dirección:Calidad, Control y Transparencia de la gestión pública.(Aplicación del código de buen gobierno, el CÓMO?) (8)<br>Procesos de Comunicación. (9)<br>Procedimiento Revisión por la Dirección.(No se ha documentado dicho procedimiento, pertenece al Macroproceso de Direccionamiento Estratégico,cuiyas entradas serían las auditorias internas de calidad,los riesgos, enfoque al cliente, avance de los procesos, AP AC AM, Indicadores) (10)            |
|   | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  | Planes y Programas. (Responsable Secretaria de Planeación y Alcaldía)                | La misión y visión institucionales. (11)<br>Objetivos institucionales.(Objetivos Estratégicos). (12)<br>Planes Estratégicos.( Plan de Desarrollo y Planes de Acción). (13)<br>Evaluación del avance de los planes y programas. (14)<br>Definición de acciones correctivas, preventivas y mejoramiento. (15)  |
|   |                               | Modelo de operación por procesos. (Responsable Todas las Secretarias)                | Procesos caracterizados. (18)<br>Mapa de procesos. (17)<br>Divulgación del Modelo de Operación por Procesos. (19)<br>Gestión por procesos. (16)  |
|   |                               | Estructura organizacional.(Responsable Secretaria de Servicios Administrativos)      | Estructura organizacional flexible. (20)<br>Estructura con planta de personas, funciones, competencias, niveles de responsabilidad y autoridad. (21)<br>Los perfiles de los cargos de acuerdo a procesos. (22)   |
|   | ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS | Contexto Estratégico   | Identificación de los factores internos y externos de riesgos. DOFA POR SECRETARIAS. (23)  |
|   |                               | Identificación de los riesgos  | Identificación de los riesgos con base en los objetivos de los procesos institucionales. (24)  |
|   |                               | Análisis de los riesgos  | Análisis de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. (25)<br>Análisis del impacto de las consecuencias de los riesgos. (26)<br>Evaluación del riesgo frente a los procesos. (27)  |
|   |                               | Valoración de los riesgos  | Mapa de riesgos institucional (Plan de manejo de riesgos). (28)  |
|   |                               | Políticas de los riesgos   | Definición y divulgación de las políticas de administración del riesgo a todos los servidores de la entidad. (29)  |

| SUBSISTEMA   | COMPONENTE                    | ELEMENTO  | PRODUCTO  |  |
|--|-------------------------------|---|---|--|
| <b>C<br/>O<br/>N<br/>T<br/>R<br/>O<br/>L<br/><br/>D<br/>E<br/><br/>G<br/>E<br/>S<br/>T<br/>I<br/>O<br/>N</b> | <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> | Políticas de operación                                    | Políticas de Operación adoptadas y documentadas. (30)   |  |
|  |                               | Procedimientos  | Divulgación de las políticas de operación. (31)   |  |
|  |                               | Controles   | Procedimientos adoptados y divulgados. (32)   |  |
|  |                               | Indicadores   | Incorporar los controles preventivos. (33)  |  |
|  |                               |   | Indicadores por proceso. (34)   |  |
|  |                               | Manual de Operaciones adoptado y divulgado. (36)          |   |  |
|  |                               | Manual de Procedimientos/Operación... (MANUAL DE CALIDAD) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas que establecen objetivos, estructura y funciones de la entidad.</li> <li>• Acto Administrativo de adopción o modificación del Sistema de Control Interno.</li> <li>• Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.</li> <li>• Misión y Visión.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Mapa de Procesos.</li> <li>• Caracterización de Procesos incluyendo los indicadores y controles.</li> <li>• Normograma de la entidad.</li> <li>• Descripción de procesos.</li> </ul> |  |
|  | <b>INFORMACION.</b>           | Información Primaria                                      |   | Recepción y registro de la ciudadanía.(quejas yreclamos) (37)  |
|  |                               |   |   | Fuentes de información primaria. ( en cada proceso, procedimiento de correspondencia) (38)                 |
|  |                               |   |   | Medios tecnológicos o electrónicos. (39)   |
|  |                               | Información Secundaria                                    |   | Obtención de información para la gestión. (información secundaria al interior) (40)                        |
|  |                               |   |   | Recibir sugerencias o recomendaciones de servidores. (comité primario) (41)                                |
|  |                               |   |   | Tablas de retención documental. (42)   |
|  |                               |   |   | Información sistematizada y actualizada. (43)  |
|  |                               | Sistemas de Información                                   |   | Fuentes Internas de información. (información secundaria en cada proceso). (44)                            |
|  |                               |   |   | Registro de la información de procesos. (45)   |
|  |                               |   |   | Sistematización de la correspondencia. Hacen parte del PETIN. (46)   |
|  |                               |   |   | Sistematización de los recursos. Hacen parte del PETIN. (46)   |
|  |                               |   |   | Reporte oportuno de los datos. Hacen parte del PETIN. (46)   |
|  | <b>COMUNICACIÓN PÚBLICA</b>   | Comunicación Organizacional                               |   | Verificar la calidad y veracidad de la información. Hacen parte del PETIN. (46)                            |
|  |                               |   |   | Seguridad informática. Hacen parte del PETIN (46)  |
|  |                               |   |   | Política de comunicación institucional. Hacen parte del PROTOCOLOS Y COMPROMISOS ÉTICOS. (47)              |
|  |                               | Comunicación informativa                                  |   | Comunicación entre la dirección y los servidores. Hacen parte del PROTOCOLOS Y COMPROMISOS ÉTICOS. (47)    |
|  |                               |   |   | Comunicación entre los responsables de los procesos. Hacen parte del PROTOCOLOS Y COMPROMISOS ÉTICOS. (47) |
|  |                               |   |   | Comunicación entre la entidad y cliente, organismos de control y los grupos de interés. (48)               |
|  |                               |   |   | Publicación resultados de gestión  |
|  |                               | Medios de comunicación                                    |   | Audiencias públicas de rendición de cuentas. (49)  |
|  |                               |   |   | Publicación trámites y formularios oficiales. (50)   |
|  |                               |   |   | Canales entre la dirección de la entidad y los servidores - plan de medios. ( QUE SE INFORMA). (51)        |
|  |                               |   |   | Canales entre los responsables de los procesos- plan de medios. ( QUE SE INFORMA). (51)                    |
|  |                               |   |   | Atención al usuario que facilite el acceso. Página web. (52)   |
|  |                               | Acceso a información veraz y oportuna. Página web. (52)   |   |  |

| SUBSISTEMA   | COMPONENTE  | ELEMENTO  | PRODUCTO   |
|--|---|---|--|
| <b>C<br/>O<br/>N<br/>T<br/>R<br/>O<br/>L<br/><br/>D<br/>E<br/><br/>E<br/>V<br/>A<br/>L<br/>U<br/>A<br/>C<br/>I<br/>Ó<br/>N</b> | <b>AUTOEVALUACIÓN.</b>  | Autoevaluación del control  | Actividades de sensibilización sobre la cultura de la autoevaluación. (53)   |
|  |   |   | Procedimientos de autoevaluación definidos. (53)   |
|  |   | Autoevaluación de la Gestión  | Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación. (53)  |
|  |   |   | Procedimientos de autoevaluación de gestión definidos. (53)  |
|  |   |   | Seguimiento a los indicadores. (54)  |
|  |   | <b>EVALUACION INDEPENDIENTE</b>   | Evaluación del sistema de control interno  |
|  | Informe Ejecutivo Anual. (56)                                   |   |  |
|  | Seguimiento acciones de mejora, preventivas y correctivas. (57) |   |  |
|  | Auditoría interna   |   | Programa anual de auditorías aprobado. (58)  |
|  |   |   | Informes de auditoría de gestión realizados. (59)  |
|  |   |   | Seguimiento. (59)  |
|  | <b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>                                   | Institucional   | Plan de Mejoramiento Institucional con base: (60)<br>. Auditoría Interna<br>. En la evaluación de la oficina de control interno.<br>. Los organismos de control. |
| Procesos   |   | Plan de Mejoramiento por Procesos, con base: (61)<br>Resultados de la evaluación de la OCI y la autoevaluación de los procesos.<br>Variación entre las metas esperadas y las alcanzadas |  |
| Individual   |   | Acciones de mejora individuales: (62)<br>. Evaluación del desempeño<br>. Los acuerdos de gestión.<br>. Plan de Mejoramiento por Procesos  |  |

Tomado de: Información suministrada por el Municipio de Bello

Anexo 7: Ciclo PHVH del MECI y la NTCGP 1000



Tomado de: <http://slideplayer.es/slide/1066810/>

## Anexo 8: Evaluación del Modelo Estándar De Control Interno (MECI)

21/3/2014

Departamento Administrativo de la Función Pública

### MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO - MECI



Departamento Administrativo  
de la FUNCIÓN PÚBLICA  
República de Colombia

PROSPERIDAD  
PARA TODOS

|               |          |         |             |         |
|---------------|----------|---------|-------------|---------|
| Datos Entidad | Encuesta | Informe | Certificado | Puntaje |
|---------------|----------|---------|-------------|---------|

ALCALDIA MUNICIPAL DE BELLO, (Salir)

#### NOTA

Los siguientes resultados responden al análisis de madurez del Sistema de Control Interno, los cuales no son comparables con los resultados de la vigencia 2012 y anteriores por responder a una metodología y niveles de valoración diferentes.

| FACTOR                     | PUNTAJE | NIVEL         | Por favor consultar el instructivo para la interpretación de las calificaciones por componente, las cuales explican las acciones de mejora para cada uno.<br><a href="#">Ir Instructivo</a> |
|----------------------------|---------|---------------|---|
| ENTORNO DE CONTROL         | 4,17    | SATISFACTORIO |   |
| INFORMACION Y COMUNICACION | 4,39    | SATISFACTORIO |   |
| ACTIVIDADES DE CONTROL     | 4,42    | SATISFACTORIO |   |
| ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  | 3,9     | SATISFACTORIO |   |
| SEGUIMIENTO                | 4,25    | SATISFACTORIO |   |

|                           |        |               |
|---------------------------|--------|---------------|
| INDICADOR DE MADUREZ MECI | 80,65% | SATISFACTORIO |
|---------------------------|--------|---------------|

| FASE   | VALOR    |
|--|----------|
| <b>INICIAL:</b> Evaluar el avance del sistema de control interno de las Entidades mediante la determinación de niveles de madurez, basados en la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, que permitan establecer acciones de mejora con el fin de fortalecer el Control Interno.   | 0 - 10   |
| <b>BÁSICO:</b> El modelo de control interno se cumple de manera primaria. La entidad cumple las funciones que la ley le exige, pero no tiene en cuenta la voz de la ciudadanía ni de sus servidores. Los datos de seguimiento y revisión del modelo son mínimos.   | 11 - 35  |
| <b>INTERMEDIO:</b> El modelo de control interno se cumple, pero con deficiencias en cuanto a la documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.   | 36 - 65  |
| <b>SATISFACTORIO:</b> El modelo de control interno se cumple, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existen tendencia a mantener la mejora en los procesos. La entidad ha identificado los riesgos para la mayoría de sus procesos, pero no realiza una adecuada administración del riesgo.   | 66 - 90  |
| <b>AVANZADO:</b> Se gestiona de acuerdo con el modelo MECI1000:2005, y son ejemplo para otras entidades del sector. El nivel de satisfacción de las partes interesadas se mide continuamente y se toman decisiones a partir del seguimiento y revisiones que se le hacen a los procesos y servidores. Se mide la eficacia y la eficiencia de las actividades y se mejora continuamente para optimizarla. La administración de los riesgos es eficiente y mantiene a la entidad cubierta ante amenazas. | 91 - 100 |

## Anexo 9: Semáforo cumplimiento proyectos y actividades Secretaría de Educación y Cultura por período

| PROYECTOS PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL "CIUDAD EDUCADA Y COMPETITIVA"<br>PLAN DE ACCIÓN 2013 --- SEGUIMIENTO<br>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA                              |   |          |  |
|--|---|----------|--|
| PROYECTO   | META  | SEMÁFORO | OBSERVACIONES                              |
| Sostenimiento a la cobertura educativa (1.1.2.1)   | 70.000 niños, niñas, y adolescentes por año   |          | Ninguna                                    |
| Educación contratada (1.1.2.2)   | Ejecutar el 100% de los convenios establecidos                                      |          | Ninguna                                    |
| Atención Incluyente para población vulnerable con necesidades educativas especiales (discapacidad, víctimas de conflicto, desplazados, reinsertados y desvinculados) (1.1.2.3) | 3000 niños, niñas y adolescentes por año atendidos                                  |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Apoyo a los Servicios técnicos de las Instituciones Educativas (vigilancia, aseo, bibliotecarias y secretarías) (1.1.2.4)  | 100% de las instituciones educativas atendidas                                      |          | Ninguna                                    |
| Alfabetización y Educación básica para jóvenes, adultos y adultos mayores iletrados y en condiciones de vulnerabilidad (1.1.2.5)   | 3.000 personas alfabetizadas  |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Atención para población en edad escolar con discapacidad cognitiva significativa (1.1.2.6)   | 120 estudiantes atendidos   |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Atención para población escolar extra edad y menor en riesgo social (1.1.2.7)  | Atención de alumnos en Extra edad: 585 alumnos                                      |          | Falta discriminar la población beneficiada |
|  | Menor alto riesgo: 14.950   |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Educación Superior el camino a la Prosperidad y Articulación de la Media Técnica (1.1.2.8)   | 1.800 adolescentes y jóvenes apoyados para realizar sus estudios superiores         |          | Falta discriminar la población beneficiada |
|  | 30% de las instituciones educativas en procesos de articulación de la media técnica |          | Ninguna                                    |
| Financiación de costos para la Educación Básica y Media (Costos complementarios, Uniformes, Kit Escolar, Transporte, silletería y bienes muebles) (1.1.2.8)                    | 10.000 estudiantes de la Básica y Media beneficiados                                |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Alimentación escolar y educación en hábitos nutricionales saludables para los niños y niñas del preescolar y la básica primaria (1.1.2.9)                                      | 23.000 estudiantes de Preescolar y Básica Primaria por año atendidos                |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Aplicación de las TICs en las instituciones educativas oficiales (1.1.3.1)   | 50% de sedes de los establecimientos aplicando las TICs                             |          | Falta discriminar la población beneficiada |

| PROYECTOS PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL "CIUDAD EDUCADA Y COMPETITIVA"  |  |          |  |
|--|--|----------|--|
| PLAN DE ACCIÓN 2013 --- SEGUIMIENTO  |  |          |  |
| SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA  |  |          |  |
| PROYECTO   | META   | SEMÁFORO | OBSERVACIONES                              |
| Formación docente para la calidad Educativa (1.1.3.2)  | 30 docentes y/o directivos docentes beneficiados con apoyo para posgrados  |          | Proyecto supremamente atrasado             |
|  | 20% de docentes y directivos docentes beneficiados con actualizaciones y capacitaciones  |          | Ninguna                                    |
| Calidad Gratuidad SSF (1.1.3.3)  | 55.000 niños, niñas y adolescentes beneficiados con la gratuidad   |          | Ninguna                                    |
| Acompañamiento a las Instituciones Educativas para el fortalecimiento de la Calidad (1.1.3.4)                  | 38 Establecimientos Educativos Oficiales con asistencia tecnico - pedagogica   |          | Ninguna                                    |
|  | 50% de Establecimientos Educativos Oficiales con el SIGCE implementado   |          | Ninguna                                    |
|  | 4 experiencias significativas fortalecidas   |          | Ninguna                                    |
|  | 4 Foros Educativos realizados  |          | Ninguna                                    |
|  | 100% instituciones educativas oficiales fortalecidos en las competencias básicas (icfes y puebas saber)  |          | Ninguna                                    |
|  | 6 Proyectos de Ejes Transversales en ejecución (PRAES, PESSC, Derechos Humanos, aprovechamiento del tiempo libre, Catedra Municipal, Catedra ambiental), en la totalidad de las instituciones educativas |          | Ninguna                                    |
| Pertinencia para la innovación y la productividad (1.1.3.5)  | 90% de Establecimientos Educativos Oficiales articulando segunda lengua  |          | Ninguna                                    |
|  | 1200 alumnos de las instituciones educativas oficiales formados en competencias laborales  |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Construcción y mejoramiento de la infraestructura Educativa (1.1.3.6)  | Gestion para la Construcción de dos megacolegio  |          | Ninguna                                    |
|  | 10 instituciones educativas intervenidos en infraestructura  |          | Ninguna                                    |
| Impulsar y fortalecer el sistema de investigación con miras a incentivar la investigación aplicada (1.1.3.7)   | 39 Establecimientos Educativos oficiales   |          | Falta discriminar la población beneficiada |
| Sostenimiento de la Certificación de los 3 procesos ya certificados (1.1.4.1)                                  | 3 procesos con renovacion de la certificación  |          | Ninguna                                    |
| Fortalecimiento del Plan de Atención Integral al Maestro (PAIM) (1.1.4.2)                                      | 90% de docentes, directivos docentes y administrativos beneficiados  |          | Ninguna                                    |
| Fortalecimiento del ejercicio de la inspección y vigilancia para el control de los establecimientos educativos | 100% de oficinas atendidas con requerimientos técnicos   |          | Ninguna                                    |

## Anexo 10: Carta solicitud de información a Municipio de Bello

Medellín, 18 de Julio de 2014

Doctor

**CARLOS MUÑOZ LÓPEZ**

Alcalde de Bello

Bello, Antioquia

22 JUL 2014

0201419945

*Muñoz López*

Asunto: solicitud de información para el desarrollo de trabajo de grado con respecto a MECI.

Apreciado señor Alcalde:

Como parte del proceso de formación universitaria, el Programa de Contaduría, del Departamento de Contaduría de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, establece que los estudiantes que se encuentran próximos a su graduación deben realizar una producción teórica para optar al título de Contador.

En este caso en particular, los estudiantes abajo firmantes, pretendemos realizar una producción académica que permita confrontar, reflejar y aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de formación. Este trabajo es conocido como Trabajo de grado I y II y su desarrollo hace parte del actual Pensum del Programa de Contaduría, y por tanto de los cursos que deben matricularse para el penúltimo y último semestre.

Es un deber como estudiantes buscar la forma de plasmar en un escenario real parte del contenido académico que se nos ha suministrado por parte de la Universidad de Antioquia, con el fin de contribuir a las organizaciones y al desarrollo de la sociedad y lograr, de ser posible, el mejoramiento de las condiciones de una entidad, comunidad o nación. Por tanto, la ejecución del proyecto de Aula, denominado Trabajo de Grado, tiene como propósito propiciar

espacios que nos permitan, como estudiantes, confrontar la teoría y la práctica y enfrentar problemas reales de la vida organizacional en diferentes áreas, además de contribuir a la consolidación de la relación Empresa-Universidad-Estado, a través del aporte que se realizaría a la entidad territorial, Municipio de Bello – Antioquia-, mediante el desarrollo del objeto del trabajo académico.

En esta oportunidad, se pretende realizar un trabajo orientado al ***estudio del impacto de la implementación de la gestión del riesgo como factor determinante en la inversión social en educación, caso Municipio de Bello***. Esto con el propósito de determinar de alguna manera la incidencia de la gestión del riesgo en el desarrollo y crecimiento económico y social de la municipalidad.

Es importante aclarar que toda la información que sea suministrada por el Municipio de Bello será tratada de manera confidencial y únicamente por los miembros del equipo de trabajo, que en ésta oportunidad está conformado por un asesor y tres estudiantes. Es decir, no se trata en ningún momento de una auditoría, revisión o fiscalización de recursos y actividades relacionadas con el componente educativo, sino de un trabajo orientado a identificar como la administración municipal lleva a cabo el proceso de gestión del riesgo en su actuación, en especial dentro del componente educativo.

Dado el calendario académico establecido por la Coordinación del programa, se pide que la información solicitada sea entregada de manera pronta, por lo que requerimos de su colaboración para el suministro oportuno de la información requerida como insumo para el desarrollo del proceso y poder entregar en la fecha indicada un buen resultado.

A continuación detallamos la información que requerimos para el desarrollo del trabajo:

1. Programas de gobierno correspondientes al periodo 2008-2011 y 2012-2015 (Secretaría de Planeación).
2. Plan de desarrollo 2008-2011 y 2012-2015 (Secretaría de Planeación).

3. Modelo Estándar de Control Interno MECI y elementos del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NTCGP 1000, según la versión implementada (Secretaría de Planeación).
4. Sistema de gestión del riesgo de educación (Secretaría de Planeación y Educación).
5. Mapa de riesgo (Secretaría de Planeación y Educación).
6. Ejecuciones presupuestales (ingresos- gastos) de los últimos 6 años (2008-2013) solamente relacionado a educación (Secretaría de Hacienda).
7. Del componente de educación, informes de gestión e indicadores de los años comprendidos entre 2008-2013 (Secretaría de Planeación y Educación).
8. Listado de contratos relacionados con la educación, los cuales contengan los ítem de: número, objeto, monto, tiempo de ejecución, resultados tales como Contrato a feliz término, adiciones, mejoras, suspensiones, no terminación en este caso cual fue la causa para ello, etc. (Asesoría jurídica).

Al terminar nuestra investigación le estaríamos compartiendo los resultados obtenidos, como un gesto de agradecimiento al apoyo brindado de su parte, de manera que constituya un importante insumo para su gestión y contribuya al desarrollo económico y social del municipio de Bello.

Cordialmente,



LEÓN JAIME ACOSTA HERRERA (ASESOR)  
C.C 15.486.076

Andrea Garcia H.  
YESSICA ANDREA GARCÍA HINCAPIÉ  
C.C 1.037.236.471

Johana Puerta Vega  
JOHANA PUERTA VEGA  
C.C.1.128.417.420

Leidi Biviana Ramírez Cardona  
LEIDI BIVIANA RAMÍREZ CARDONA  
C.C. 43.274.081

Favor dar respuesta a las siguientes direcciones de contacto:

León Jaime Acosta Herrera (Asesor)  
Contacto: (300) 486 9569 – (314) 4307248  
Correo Electrónico: [ljaherrera@yahoo.es](mailto:ljaherrera@yahoo.es)

Yessica Andrea García Hincapié  
Contacto: (314) 237 98 07  
Correo Electrónico: [andre1610@hotmail.com](mailto:andre1610@hotmail.com),

Johana Puerta Vega  
Contacto: (301) 338 80 24  
Correo Electrónico: [arthemys058@hotmail.com](mailto:arthemys058@hotmail.com),

Leidi Biviana Ramírez Cardona  
Contacto: (301) 539 50.72  
Correo Electrónico: [eleidyr@hotmail.com](mailto:eleidyr@hotmail.com)

Con copia a:

Doctor Jorge Iván Giraldo Flórez

Secretario de Control Interno

Doctor Mauricio Henao Barrera

Secretario de Planeación

Doctor Germán Londoño Roldán

Secretario de Hacienda:

Doctor José Rolando Serrano Jaramillo

Secretario de Educación

Doctor Argemiro Restrepo Restrepo

Asesor Jurídico

**Anexo 11: Matrículas urbanas y rurales por grado**

| EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA URBANA |               |               |               |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| GRADOS                           | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013**        |
| 0°                               | 5.206         | 5.376         | 5.258         | 5.496         | 5.460         |
| 1°                               | 6.988         | 6.394         | 6.707         | 6.587         | 7.138         |
| 2°                               | 6.930         | 6.428         | 6.418         | 6.261         | 6.726         |
| 3°                               | 7.104         | 6.605         | 6.449         | 6.249         | 6.538         |
| 4°                               | 7.116         | 6.755         | 6.691         | 6.346         | 6.456         |
| 5°                               | 6.871         | 6.822         | 6.509         | 6.256         | 6.335         |
| 6°                               | 7.656         | 7.324         | 7.758         | 7.046         | 7.587         |
| 7°                               | 7.066         | 6.960         | 6.948         | 6.596         | 6.680         |
| 8°                               | 6.731         | 6.422         | 6.411         | 6.004         | 6.065         |
| 9°                               | 5.956         | 6.158         | 5.550         | 5.219         | 5.298         |
| 10°                              | 5.175         | 5.272         | 5.367         | 4.591         | 4.616         |
| 11°                              | 4.438         | 4.373         | 4.144         | 4.179         | 4.083         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>77.237</b> | <b>74.889</b> | <b>74.210</b> | <b>70.830</b> | <b>72.982</b> |

| EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA RURAL |              |              |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GRADOS                          | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013**       |
| 0°                              | 168          | 121          | 108          | 445          | 167          |
| 1°                              | 147          | 161          | 148          | 541          | 210          |
| 2°                              | 179          | 130          | 178          | 455          | 178          |
| 3°                              | 161          | 161          | 125          | 380          | 152          |
| 4°                              | 137          | 157          | 153          | 376          | 162          |
| 5°                              | 142          | 146          | 173          | 361          | 135          |
| 6°                              | 130          | 138          | 147          | 475          | 158          |
| 7°                              | 103          | 106          | 140          | 366          | 129          |
| 8°                              | 113          | 99           | 91           | 315          | 74           |
| 9°                              | 73           | 101          | 76           | 239          | 67           |
| 10°                             | 58           | 63           | 53           | 199          | 48           |
| 11°                             | 43           | 50           | 41           | 125          | 42           |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>1.454</b> | <b>1.433</b> | <b>1.433</b> | <b>4.277</b> | <b>1.522</b> |

## Anexo 12: Resultados prueba de Estado núcleo común 2009-2011 Municipio de Bello

| AÑO        | 2009              |       |       |                   |       |       | 2010              |       |       |                   |       |       | 2011              |       |       |                   |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
|------------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|---------------------------|-------|-------|
|            | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | C1                        | C2    | C3    |
| Nivel      | C1                | C2    | C3    | C1                        | C2    | C3    |
| I (Bajo)   | 16,18             | 17,91 | 22,34 | 38,46             | 44,06 | 16,08 | 24,86             | 48,62 | 18,78 | 32,19             | 29,13 | 20,03 | 39,69             | 38,14 | 21,13 | 30,69             | 22,68 | 13,95 | 30,35                     | 33,42 | 18,72 |
| II (Medio) | 83,18             | 81,2  | 76,03 | 61,54             | 53,85 | 82,52 | 75,14             | 50,83 | 81,22 | 25,69             | 31,17 | 51,7  | 60,31             | 61,34 | 78,87 | 67,62             | 77,32 | 84,24 | 62,25                     | 59,29 | 75,76 |
| III (Alto) | 0,64              | 0,89  | 1,63  | 0                 | 2,1   | 1,4   | 0                 | 0,55  | 0     | 42,13             | 39,7  | 28,27 | 0                 | 0,52  | 0     | 1,69              | 0     | 1,81  | 7,41                      | 7,29  | 5,52  |
| Nivel      | Ciencias sociales |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 19,16             | 34,65 | 21,29 | 28,67             | 22,38 | 27,27 | 38,67             | 40,33 | 31,49 | 20,7              | 27,15 | 28,58 | 30,93             | 35,05 | 31,96 | 22,65             | 20,36 | 28,13 | 26,80                     | 29,99 | 28,12 |
| II (Medio) | 80,3              | 63,57 | 77,68 | 71,33             | 77,62 | 72,73 | 61,33             | 59,12 | 68,51 | 42,19             | 42,43 | 36,9  | 68,56             | 64,95 | 67,01 | 76,67             | 78,53 | 71,19 | 66,73                     | 64,37 | 65,67 |
| III (Alto) | 0,54              | 1,77  | 1,03  | 0                 | 0     | 0     | 0                 | 0,55  | 0     | 37,1              | 30,42 | 34,53 | 0,52              | 0     | 1,03  | 0,69              | 1,11  | 0,69  | 6,48                      | 5,64  | 6,21  |
| Nivel      | Biología          |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 22,48             | 18,82 | 21,49 | 31,47             | 34,97 | 48,95 | 41,99             | 27,07 | 30,39 | 16,18             | 23,93 | 30,14 | 33,51             | 39,69 | 30,41 | 24,53             | 14,49 | 30,52 | 28,36                     | 26,50 | 31,98 |
| II (Medio) | 75,47             | 80,68 | 78,02 | 68,53             | 65,03 | 50,35 | 58,01             | 72,93 | 69,61 | 50,17             | 51,22 | 46,68 | 65,98             | 60,31 | 69,07 | 75,47             | 82,2  | 68,2  | 65,61                     | 68,73 | 63,66 |
| III (Alto) | 2,05              | 0,5   | 0,48  | 0                 | 0     | 0,7   | 0                 | 0     | 0     | 33,65             | 24,85 | 23,18 | 0,52              | 0     | 0,52  | 0                 | 3,3   | 1,28  | 6,04                      | 4,78  | 4,36  |
| Nivel      | Física            |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 19,08             | 26,77 | 14,59 | 34,97             | 25,87 | 18,18 | 25,41             | 17,68 | 29,83 | 29,28             | 33    | 30    | 29,38             | 20,62 | 23,2  | 25,74             | 36,44 | 29,87 | 27,31                     | 26,73 | 24,28 |
| II (Medio) | 80,2              | 72,39 | 85,03 | 65,03             | 74,13 | 81,82 | 74,03             | 82,32 | 70,17 | 46,51             | 31,12 | 29,2  | 70,62             | 78,87 | 76,8  | 70,82             | 62,72 | 69,64 | 67,87                     | 66,93 | 68,78 |
| III (Alto) | 0,72              | 0,85  | 0,38  | 0                 | 0     | 0     | 0,55              | 0     | 0     | 24,21             | 35,88 | 40,8  | 0                 | 0,52  | 0     | 3,44              | 0,84  | 0,49  | 4,82                      | 6,35  | 6,95  |
| Nivel      | Matemática        |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 17,01             | 17,59 | 25,76 | 30,07             | 15,38 | 33,57 | 35,91             | 32,04 | 44,2  | 19,67             | 24,24 | 36,45 | 37,11             | 34,54 | 28,87 | 24,81             | 22,79 | 20,45 | 27,43                     | 24,43 | 31,55 |
| II (Medio) | 82,13             | 81,83 | 73,56 | 69,93             | 84,62 | 66,43 | 64,09             | 67,96 | 55,8  | 50,57             | 53,89 | 39,91 | 62,89             | 65,46 | 71,13 | 75,19             | 76,79 | 79,55 | 67,47                     | 71,76 | 64,40 |
| III (Alto) | 0,87              | 0,58  | 0,68  | 0                 | 0     | 0     | 0                 | 0     | 0     | 29,76             | 21,87 | 23,64 | 0                 | 0     | 0     | 0                 | 0,42  | 0     | 5,11                      | 3,81  | 4,05  |
| Nivel      | Filosofía         |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 23,69             | 18,68 | 30,79 | 22,38             | 17,48 | 22,38 | 19,89             | 33,15 | 22,65 | 36,21             | 17,3  | 18,9  | 41,24             | 37,63 | 28,35 | 15,5              | 30,52 | 14,05 | 26,49                     | 25,79 | 22,85 |
| II (Medio) | 75,13             | 81,08 | 68,75 | 77,62             | 82,52 | 76,22 | 80,11             | 66,85 | 76,8  | 27,85             | 54,13 | 49,43 | 58,76             | 62,37 | 70,1  | 84,5              | 69,48 | 85,95 | 67,33                     | 69,41 | 71,21 |
| III (Alto) | 1,19              | 0,24  | 0,46  | 0                 | 0     | 1,4   | 0                 | 0     | 0,55  | 35,94             | 28,58 | 31,67 | 0                 | 0     | 1,55  | 0                 | 0     | 0     | 6,19                      | 4,80  | 5,94  |
| Nivel      | Química           |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |       |       |
| I (Bajo)   | 37,19             | 19    | 22,16 | 28,67             | 39,16 | 38,46 | 51,38             | 51,38 | 33,15 | 33,15             | 38,17 | 26,56 | 20,62             | 37,63 | 38,14 | 15,3              | 25,3  | 29,85 | 31,05                     | 35,11 | 31,39 |
| II (Medio) | 61,42             | 80,16 | 77,6  | 69,23             | 60,84 | 61,54 | 48,62             | 48,62 | 66,85 | 30,18             | 42,95 | 50,96 | 79,38             | 62,37 | 61,86 | 84,7              | 73,56 | 68,38 | 62,26                     | 61,42 | 64,53 |
| III (Alto) | 1,39              | 0,85  | 0,24  | 2,1               | 0     | 0     | 0                 | 0     | 0     | 36,67             | 18,88 | 22,47 | 0                 | 0     | 0     | 0                 | 1,14  | 1,77  | 6,69                      | 3,48  | 4,08  |

Construcción propia, tomado de:

[http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee\\_rep\\_por\\_ctr.jsp](http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee_rep_por_ctr.jsp)

### Anexo 13: Resultados pruebas de Estado núcleo común 2012-2013 Municipio de Bello

| AÑO        | 2012              |       |       |                   |       |       |                   |       |       | 2013  |       |       |       |       |       |       |       |       | CONSOLIDADO POR CADA PLAN |  |  |
|------------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|--|--|
|            | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | Lenguaje          |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| Nivel      | C1                | C2    | C3    | C1                | C2    | C3    | C1                | C2    | C3    | C1    | C2    | C3    | C1    | C2    | C3    | C1    | C2    | C3    |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 27,22             | 24,05 | 35,44 | 24                | 11,43 | 21,87 | 37,8              | 28,05 | 23,78 | 29,67 | 21,18 | 27,03 | 29,67 | 21,18 | 27,03 | 29,67 | 21,18 | 27,03 |                           |  |  |
| II (Medio) | 72,78             | 75,32 | 64,56 | 73,43             | 87,96 | 73,55 | 61,59             | 71,34 | 74,39 | 60,27 | 78,21 | 70,63 | 60,27 | 78,21 | 70,63 | 60,27 | 78,21 | 70,63 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0                 | 0,63  | 0     | 2,67              | 0,61  | 4,58  | 0,61              | 0,61  | 1,63  | 1,09  | 0,62  | 2,14  | 1,09  | 0,62  | 0,62  | 1,09  | 0,62  | 0,62  |                           |  |  |
| Nivel      | Ciencias sociales |       |       | Ciencias sociales |       |       | Ciencias sociales |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 35,44             | 29,11 | 30,08 | 19,18             | 29,54 | 17,96 | 35,98             | 43,9  | 21,95 | 30,20 | 34,18 | 25,33 | 30,20 | 34,18 | 25,33 | 30,20 | 34,18 | 25,33 |                           |  |  |
| II (Medio) | 64,56             | 70,89 | 63,92 | 79,23             | 69,13 | 80,28 | 64,02             | 56,1  | 78,05 | 69,27 | 65,37 | 74,09 | 69,27 | 65,37 | 74,09 | 69,27 | 65,37 | 74,09 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0                 | 0     | 0     | 1,59              | 1,33  | 1,75  | 0                 | 0     | 0     | 0,53  | 0,44  | 0,58  | 0,53  | 0,44  | 0,58  | 0,53  | 0,44  | 0,58  |                           |  |  |
| Nivel      | Biología          |       |       | Biología          |       |       | Biología          |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 25,95             | 35,44 | 25,95 | 19,3              | 16,23 | 20,89 | 25                | 50,61 | 54,27 | 23,42 | 34,09 | 33,70 | 23,42 | 34,09 | 33,70 | 23,42 | 34,09 | 33,70 |                           |  |  |
| II (Medio) | 73,42             | 64,56 | 74,05 | 79,61             | 82,42 | 78,09 | 75                | 48,78 | 45,73 | 76,01 | 65,25 | 65,96 | 76,01 | 65,25 | 65,96 | 76,01 | 65,25 | 65,96 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0,63              | 0     | 0     | 1,09              | 1,35  | 1,01  | 0                 | 0     | 0     | 0,57  | 0,65  | 0,34  | 0,57  | 0,65  | 0,34  | 0,57  | 0,65  | 0,34  |                           |  |  |
| Nivel      | Física            |       |       | Física            |       |       | Física            |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 34,19             | 46,2  | 29,75 | 29,91             | 29,49 | 17,54 | 40,95             | 27,44 | 32,32 | 34,98 | 34,04 | 26,54 | 34,98 | 34,04 | 26,54 | 34,98 | 34,04 | 26,54 |                           |  |  |
| II (Medio) | 65,19             | 53,8  | 69,62 | 69,04             | 70,79 | 82,11 | 58,54             | 72,56 | 67,68 | 64,26 | 65,72 | 73,14 | 64,26 | 65,72 | 73,14 | 64,26 | 65,72 | 73,14 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0,63              | 0     | 0,63  | 1,05              | 0,72  | 0,35  | 0,61              | 0     | 0     | 0,76  | 0,24  | 0,33  | 0,76  | 0,24  | 0,33  | 0,76  | 0,24  | 0,33  |                           |  |  |
| Nivel      | Matemática        |       |       | Matemática        |       |       | Matemática        |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 19,62             | 31,01 | 26,48 | 15,06             | 37,63 | 42,3  | 20,12             | 47,56 | 28,05 | 18,27 | 38,73 | 32,94 | 18,27 | 38,73 | 32,94 | 18,27 | 38,73 | 32,94 |                           |  |  |
| II (Medio) | 80,38             | 68,99 | 71,52 | 84,77             | 60,8  | 55,52 | 79,88             | 52,44 | 71,95 | 81,68 | 60,74 | 65,33 | 81,68 | 60,74 | 65,33 | 81,68 | 60,74 | 65,33 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0                 | 0     | 0     | 0,17              | 1,57  | 2,18  | 0                 | 0     | 0     | 0,05  | 0,52  | 0,73  | 0,05  | 0,52  | 0,73  | 0,05  | 0,52  | 0,73  |                           |  |  |
| Nivel      | Filosofía         |       |       | Filosofía         |       |       | Filosofía         |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 29,11             | 32,28 | 43,04 | 21,87             | 22,61 | 16,81 | 35,98             | 24,39 | 47,56 | 28,99 | 26,43 | 35,80 | 28,99 | 26,43 | 35,80 | 28,99 | 26,43 | 35,80 |                           |  |  |
| II (Medio) | 70,89             | 67,72 | 56,33 | 76,75             | 75,73 | 83,02 | 64,02             | 75,61 | 51,22 | 70,55 | 73,02 | 63,52 | 70,55 | 73,02 | 63,52 | 70,55 | 73,02 | 63,52 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0                 | 0     | 0,63  | 1,38              | 1,66  | 0,17  | 0                 | 0     | 1,22  | 0,46  | 0,55  | 0,67  | 0,46  | 0,55  | 0,67  | 0,46  | 0,55  | 0,67  |                           |  |  |
| Nivel      | Química           |       |       | Química           |       |       | Química           |       |       | C1    |       |       | C2    |       |       | C3    |       |       |                           |  |  |
| I (Bajo)   | 39,24             | 43,04 | 25,32 | 34,12             | 20,96 | 17,85 | 26,83             | 27,44 | 35,37 | 33,40 | 30,48 | 26,18 | 33,40 | 30,48 | 26,18 | 33,40 | 30,48 | 26,18 |                           |  |  |
| II (Medio) | 60,76             | 56,96 | 74,05 | 63,98             | 78,46 | 81,5  | 73,17             | 72,56 | 64,63 | 65,97 | 69,33 | 73,39 | 65,97 | 69,33 | 73,39 | 65,97 | 69,33 | 73,39 |                           |  |  |
| III (Alto) | 0                 | 0     | 0,63  | 1,9               | 0,58  | 0,55  | 0                 | 0     | 0     | 0,63  | 0,19  | 0,43  | 0,63  | 0,19  | 0,43  | 0,63  | 0,19  | 0,43  |                           |  |  |

Construcción propia tomado de: [http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee\\_rep\\_por\\_ctr.jsp](http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados/informes/snee_rep_por_ctr.jsp)

