

## 2. Componente Direccionamiento Estratégico

Conjunto de Estándares de Control que al interrelacionarse entre sí, determinan el marco de referencia que orienta la institución pública hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la institución para el logro de sus objetivos misionales. Requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública. Encamina la operación de la institución bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, requeridos por los diferentes grupos de interés, así como bajo los parámetros de control y evaluación a regir en la institución.

Se hace necesario, por lo tanto, establecer su composición correlacionando los siguientes tres (3) estándares de control:

- **PLANES Y PROGRAMAS**
- **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### a. OBJETIVOS

- Definir los planes y programas requeridos para desarrollar la función constitucional y legal de la institución, en consonancia con las necesidades de la sociedad o públicos internos y externos a los cuales atiende.
- Determinar el Modelo de Gestión que desarrolle la función constitucional y legal del organismo o entidad pública, en armonía con los planes, programas y proyectos institucionales.
- Conformar la estructura organizacional que articulada al Modelo de Gestión permite el cumplimiento de la misión y propósito de la institución.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autogestión**, en tanto determina la predisposición de la máxima autoridad de la institución y su nivel directivo a la planificación económica, social, institucional y financiera, necesaria a la institución, así como su responsabilidad para definir los métodos y procedimientos que desde el punto de vista institucional, garantizan su ejecución en bien del cumplimiento de su función y de sus grupos de interés internos y externos. Todos sus estándares deben consolidarse en una norma interna que regula el comportamiento institucional, la coordinación de las acciones y los flujos de información necesarios para lograr su propósito.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, al orientar la institución hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con sus grupos de interés. Convoca a los funcionarios públicos alrededor del cumplimiento de los objetivos institucionales; armoniza la función constitucional y legal con las necesidades de la sociedad y demás grupos de interés, en un conjunto coherente de planes, procesos y estructura organizacional que permita su cumplimiento.

**Transparencia**, al concertar, promulgar y difundir entre todos los públicos interesados, sean estos internos o externos, los propósitos de la gestión, los proyectos estratégicos y los planes a desarrollar en un período de tiempo determinado.

**Imparcialidad**, al orientar los criterios para la definición de los planes y programas hacia el interés general, en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos y grupos de interés de la institución.

#### **d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

El **Componente Dirección Estratégico** se sirve del *Ambiente de Control* al considerar las Políticas y prácticas de *Gestión Humana*, bajo un estilo de dirección responsable y al establecer los *Planes y Programas* necesarios para el cumplimiento de la función constitucional de la entidad; al definir un *Modelo de Gestión por Procesos*, coherente con la función y misión de las Instituciones, y al diseñar o adecuar una *Estructura Organizacional* eficiente con el fin de mantenerla consecuente con los propósitos y los lineamientos institucionales.

Este Componente fundamenta la *Administración de Riesgos*, dado que las políticas definidas para neutralización o manejo, se orientan a prevenir los eventos que pueda causar algún daño o inhibir el cumplimiento de los planes, programas, procesos y objetivos de la institución.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El diseño de este Componente es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y sus directivos, quienes consultan y concertan con la sociedad y los diversos grupos de interés, la definición y priorización de las acciones necesarias para el mejoramiento de su calidad de vida, y/o cumplimiento de obligaciones. Le corresponde, además, la adecuada difusión y alineación de los funcionarios alrededor de los propósitos de la Institución. Los demás niveles son responsables por su ejecución y constante evaluación de su cumplimiento.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del *Componente Dirección Estratégico* en la normatividad que autorregula el Sistema de Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los Componentes que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.
- Grado de contribución a los objetivos de control de los demás componentes.

## 2.1 Planes y Programas

Estándar de Control que permite modelar la proyección de los organismos y Instituciones a corto, mediano y largo plazo, e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos. Formaliza las estrategias de la organización para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales esperados, en un período de tiempo determinado, asegurando adicionalmente los recursos necesarios para el logro de los fines de cada Institución.

Los **Planes**, constituyen un curso de acción preparado de manera anticipada con un propósito consciente, en el cual se establece la secuencia lógica y ordenada de acciones a realizar para lograr los objetivos globales de la Institución. Tiene en cuenta los recursos de la institución y las capacidades de sus funcionarios. Se estructura en Programas y Proyectos, que requieren a su vez de Políticas para ejecutarse adecuadamente, las cuales constituyen reglas o guías de acción que expresan los límites para llevar a cabo los Planes y Programas.

Los **Programas**, ordenan las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos del Plan e ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las Políticas, serán logrados los objetivos. A su vez los Programas se estructuran en *Proyectos*, los cuales a su vez concretan las metas y objetivos de los Programas en un conjunto de acciones específicas en el tiempo, que permiten el logro de los objetivos propuestos.

### a. OBJETIVOS

- Realizar los proyectos de largo, mediano y corto plazo, que permitan el desarrollo de las actividades de orden social, económico y financiero de los organismos y Instituciones, en cumplimiento de la finalidad social del Estado.
- Definir y programar las acciones necesarias para asegurar el desempeño de la función asignada por Constitución, por ley u otra norma a la Institución que garantice el cumplimiento de su misión y sus objetivos de orden social.
- Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los Planes, a fin de cumplir con las acciones programadas en el desarrollo de los programas y proyectos de inversión.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación:** Con base a las leyes y normas que le son aplicables, proporciona los lineamientos y flujos de información y de acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos.

**Autogestión:** Al definir y dar las pautas para la coordinación de las acciones pertinentes a la satisfacción de los propósitos y objetivos institucionales.

**Autocontrol:** Permite una actividad de vigilancia permanente de los funcionarios sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad:** Los Planes y Programas fortalecen la responsabilidad al formularse de acuerdo con las normas, los compromisos de buen gobierno y de eficiente administración pública de la Máxima Autoridad y sus directivos.

**Transparencia:** Los planes y programas brindan claridad respecto a la orientación estratégica de la institución, el cumplimiento de su Misión y su Visión de futuro.

**Imparcialidad:** Prima el interés general sobre el particular en la formulación de Planes y Programas.

#### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Los **Planes y Programas**, favorecen el *Direccionamiento Estratégico* en tanto definen los objetivos, las estrategias, las políticas y los proyectos necesarios para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la institución. Garantizan, además, la adecuada asignación de los recursos para hacerlos posibles.

Los **Planes y Programas** se convierten conjuntamente con las competencias legales y el mandato constitucional, en el fundamento para la definición del *Modelo de Gestión*, al aportar el conjunto de objetivos requeridos para orientar las acciones de ejecución de la institución hacia su cumplimiento. Fundamenta la *Estructura Organizacional*, cuya función es establecer los mecanismos de coordinación requeridos para la realización de los propósitos institucionales en armonía con el *Modelo de Gestión* aprobado.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Los **Planes y Programas**, son responsabilidad del más alto nivel de la institución, ya que la Planeación Estratégica es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y su Equipo Directivo, quienes de manera coordinada y acordada con sus grupos de interés, externos y/o internos, definen las principales líneas de acción para satisfacer sus necesidades de acuerdo con las funciones y competencias de la institución, las cuales de manera coherente y armonizada, deben garantizar el cumplimiento de la función, la misión y la visión de la institución.

La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos, instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia del Plan Estratégico, Planes de Acción, Presupuesto y demás Planes, según las características propias del organismo o entidad.
- Coherencia entre la definición de la Misión y Visión institucionales, las competencias y funciones asignadas a la institución por la Constitución y la ley.
- Grado de concertación de los Planes y Programas, con los grupos de interés directamente relacionados a la institución.
- Coherencia entre la definición de los objetivos estratégicos y las necesidades de la sociedad o públicos atendidos por la entidad.
- Compromiso de la máxima autoridad con la ejecución de los planes y programas requeridos para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la institución.
- Divulgación de los Planes y Programas a los diferentes públicos internos y externos.

- Conocimiento y compromiso de los funcionarios con los planes y programas relacionados con el desarrollo de su función.
- Coherencia interna entre los planes estratégicos, operativos y los presupuestos de la entidad.

## 2.2 Modelo de Gestión por Procesos

Estándar de control que determina con enfoque sistémico; la configuración de los procesos que soportan la función, misión, visión, objetivos estratégicos y la operación de la institución pública, armonizando en su interrelación, interdependencia y relación causa – efecto, una ejecución eficiente y el cumplimiento de su función administrativa.

El Modelo de Gestión por Procesos se materializa en la Cadena de Valor o Mapa de Procesos de la institución, la cual contiene los Macroprocesos, Subprocesos y Procesos necesarios para garantizar su correcta operatividad. Permite administrar la institución pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en comité y disponer de los recursos necesarios para su realización.

### a. OBJETIVOS

- Establecer el modelo de operación más eficiente al hacer de la institución pública, de tal manera que le permita ejecutar con eficiencia, eficacia, celeridad, integridad y transparencia su función.
- Definir la Cadena de Valor que armonice el mandato constitucional y legal con los Planes, Programas y la gestión de operaciones de la institución.
- Determinar la coordinación de acciones y decisiones necesarias para obtener los resultados, bienes o servicios, objeto del cumplimiento de los propósitos institucionales del organismo o entidad pública.
- Mantener la efectividad de los compromisos misionales de la institución, los cuales propenderán por mejores resultados en bienes y servicios a los diferentes grupos de interés.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**La Autorregulación**, al definir un patrón de trabajo institucional orientado a garantizar el cumplimiento de la función constitucional y legal al organismo o entidad pública.

**El Autocontrol**, dado que permite a cada funcionario conocer sus funciones y responsabilidades, y ejecutarlas de manera sistémica y coordinada con los demás funcionarios.

**La Autogestión**, ya que permite definir y regular las políticas necesarias para la coordinación de las acciones pertinentes a la satisfacción de los propósitos y objetivos institucionales.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, al definir los Macroprocesos y Procesos, teniendo en cuenta los preceptos constitucionales y legales, la misión y la visión de la institución.

**Economía**, al identificar con precisión los insumos para cada proceso, conforme a las condiciones de calidad y cantidad requeridas, lo que facilita y hace eficiente y transparente los procesos de adquisición o contratación de la institución.

**Eficiencia**, al evitar la duplicidad de funciones y procesos.

**Eficacia**, al definir la Cadena de Valor o Mapa de Procesos, de manera coherente y armónica con los Planes, Programas y las competencias asignadas por la Constitución y las leyes.

#### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El **Modelo de Gestión por Procesos** contribuye al cumplimiento del Componente *Direccionamiento Estratégico*, al definir los procesos básicos sobre los cuales debe enfocarse la institución, para mantenerse alineada con sus propósitos y las necesidades de la sociedad o públicos que atiende, de una manera eficiente y eficaz.

Adicionalmente, facilita la definición de una *Estructura Organizacional* eficiente, que permita coordinar y mantener bajo control cada uno de los macroprocesos y procesos definidos, a fin de obtener de ellos los productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de la ciudadanía y de los grupos de interés.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La definición, implementación y divulgación del **Modelo de Gestión por Procesos** es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quien se apoya en un comité o grupo designado para su diseño, evaluación y actualización permanente.

La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de un Normograma que incluya la base legal que garantiza los objetivos de cumplimiento de orden constitucional, legal y reglamentario de la institución.
- Formulación de un Modelo de Gestión por Procesos que contenga la identificación de los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo; los procesos, subprocesos y actividades que los ejecutan.
- Coherencia entre los objetivos de los macroprocesos que conforman la Cadena de Valor, con los propósitos consignados en el Mandato Constitucional.
- Armonía entre los objetivos de los macroprocesos con el conjunto de Planes y Programas que rige a la entidad.
- Coherencia entre los objetivos de los subprocesos, procesos y macroprocesos.
- Conocimiento y compromiso de la máxima autoridad y de los funcionarios con el Modelo de Gestión por Procesos.
- Armonía y consistencia entre los objetivos, insumos y productos de los procesos y subprocesos.
- Socialización del Modelo de Gestión por Procesos entre los funcionarios.
- Niveles de capacitación y entrenamiento de los funcionarios en el manejo del Modelo de Operación.

## 2.3 Estructura Organizacional

Estándar de Control que articula los cargos, funciones, procesos, relaciones y niveles de responsabilidad y de autoridad en cada institución, de tal forma que facilite, dirija y ejecute los procesos y actividades definidos conforme a la Constitución Nacional y normativas legales existentes. Debe ser coherente con la función y misión de la institución, y tener flexibilidad para adaptarse a las exigencias y procesos de cambio permanente.

Se construye a partir del *Modelo de Gestión Por Procesos*, generando las unidades organizacionales y los flujos de información, comunicación, autoridad y responsabilidad de la institución, con base en el desarrollo detallado de los procesos, actividades y sus interrelaciones, a partir de lo cual se diseñan los cargos requeridos, se definen los niveles de responsabilidad, grado de autoridad y se determina la asignación de las horas de trabajo.

Su diseño consulta los requerimientos legales, que imponen características particulares a cada institución pública en el cumplimiento de la función fundamental que dentro del Estado le corresponde. En este sentido, mantiene activa la función constitucional, garantiza la eficiencia y la racionalidad en el uso de los recursos.

Al asegurar la armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realiza cada área de la institución, con las competencias constitucionales y legales, los objetivos establecidos en los *Planes y Programas*, y la Cadena de Valor definida en el *Modelo de Gestión por Procesos*, la **Estructura Organizacional** mantiene la entidad direccionada hacia sus propósitos institucionales.

### a. OBJETIVOS

- Definir las unidades funcionales de la institución en sus diferentes niveles, asociadas con su Modelo de Gestión por Procesos.
- Facilitar el desempeño de la institución definiendo los cargos, funciones y relaciones necesarias a su gestión.
- Garantizar armonía y coherencia de la institución entre el planeamiento estratégico y el desarrollo de la función.
- Articular previamente las competencias establecidas por la Ley, los objetivos, planes y programas, a las actividades asignadas a cada unidad funcional.
- Adaptar el funcionamiento de la institución al entorno político, económico y social, facilitando la toma de decisiones y la comunicación más directa entre la entidad y sus grupos de interés.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación:** Cada entidad pública, tiene autonomía administrativa para determinar, con base en la ley y las normas que le son aplicables, la Estructura Organizacional adecuada a sus fines y funciones.

**Autocontrol:** Proporciona los lineamientos, flujos de información y acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de cada unidad funcional de la institución y las tareas asignadas a cada uno de los funcionarios.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Economía, Eficiencia y Eficacia***, al permitir el diseño de la Estructura Organizacional bajo los parámetros de necesidades reales de la entidad, preparación y competencia de los funcionarios y racionalización de los recursos públicos.

***Celeridad***, al diseñar los flujos de trabajo e información bajo el criterio de racionalización de trámites.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La ***Estructura Organizacional*** interactúa con el *Modelo de Gestión por Procesos*, no sólo al recibir de éste el conjunto de actividades y acciones necesarias para dar cumplimiento al mandato constitucional y legal de la institución, sino también al proporcionar la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos para la operación efectiva de los procesos y actividades, previamente definidas como necesarias a la operación de la institución.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El diseño y actualización de la ***Estructura Organizacional*** son responsabilidades asignadas a la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quienes deberán aprobar su diseño y reglamentación, conforme a las necesidades y características de la institución y su entorno. Su operación y adecuado cumplimiento está a cargo de cada una de las dependencias y funcionarios que integran la institución. La evaluación independiente a su adecuado funcionamiento corresponde a la Auditoría Interna Institucional.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia y armonía de la Estructura Organizacional, con el Modelo de Gestión por Procesos.
- Grado en que la Estructura Organizacional permite coordinar las acciones necesarias para cumplir con las funciones asignadas a la entidad pública por la Constitución y la ley.
- Grado en que permite y facilita el cumplimiento de la función y los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la institución.
- Nivel de Flexibilidad y grado de adaptación a los cambios legales e institucionales.
- Grado de adaptación a las necesidades cambiantes del entorno, según los parámetros establecidos, relacionados con los niveles de estabilidad, complejidad y diversidad.
- Existencia de Manuales de Procedimiento en los cuales se detallen los pasos secuenciales requeridos para el ejercicio de los cargos.
- Respaldo de la alta dirección para la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno.



### 3. Componente Administración de Riesgos

Conjunto de estándares de Control que al interrelacionarse entre sí permiten a la institución pública estudiar, evaluar y gestionar aquellos eventos, tanto internos como externos, positivos o negativos que puedan potenciar, afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales. Habilita la institución para emprender las acciones necesarias de protección y aseguramiento, aprovechando las oportunidades que se presenten cuando estos eventos son positivos, y neutralizando o administrando los efectos ocasionados por su ocurrencia, cuando dichos eventos fueren negativos.

Reconoce la presencia de la incertidumbre en todas las actividades requeridas en una entidad pública, para dar cumplimiento a su misión constitucional y legal. Permite previamente a la institución, estudiar y evaluar aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, habilitándola para emprender las acciones necesarias de protección y aseguramiento contra los efectos ocasionados por su concurrencia.

Para ello, es necesario conocer el entorno de la institución y el reconocimiento de los riesgos que afectan el cumplimiento de su funcionamiento; es vital el análisis, valoración y definición de las alternativas de manejo de los riesgos. Se materializa en procedimientos, metodologías y definición de políticas para el adecuado tratamiento de los riesgos; propicia el crecimiento y desarrollo de la institución y favorece el cumplimiento de su función institucional.

Se define bajo la siguiente estructura de Estándares de Control:

- **CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO**
- **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**
- **ANÁLISIS DE RIESGOS**
- **VALORACIÓN DE RIESGOS**
- **POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

#### a. OBJETIVOS

- Asegurar el logro de los objetivos estratégicos propuestos, desde la perspectiva de la misión y la visión institucional.
- Preservar la obtención de los resultados, bienes y servicios de la sociedad y diferentes grupos de interés internos y externos.
- Utilizar en forma efectiva los recursos de la institución para resguardarlos de daños o pérdidas.
- Evitar pérdidas económicas ocasionadas por la materialización de un riesgo.
- Resguardar el Patrimonio Público.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autoregulación**, al definir, promulgar y hacer cumplir las políticas y normativas que permitan formular la situación del entorno, identificar, analizar y valorar los riesgos para su adecuado tratamiento, conforme a los objetivos institucionales.

**Autogestión**, al tratar los eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos y generar la formulación de estrategias para el logro de los mismos. Proporciona conocimientos sobre los riesgos, sus causas, agentes generadores y efectos potenciales, lo cual se relaciona con la capacidad de los funcionarios.

**Autocontrol**, al establecer las acciones y estrategias que permitan el cumplimiento de las metas de la institución.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, al orientar la cultura organizacional de todos los funcionarios al proceso permanente de identificación y valoración de los riesgos, incrementando de esa forma la capacidad y competencia institucional para interpretar y satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés, definiendo las medidas de prevención y protección contra los eventos externos o internos que pueda inhibir una buena gestión.

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, al definir las medidas de protección de los recursos y prevención de eventos que puedan impactar negativamente la función y operación de la institución, e impliquen un desvío de los propósitos institucionales.

## d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO

La **Administración de Riesgos** se vale del *Ambiente de Control*, cuando los acuerdos, compromisos y prácticas éticas de la institución establecen la responsabilidad sobre la prevención de riesgos.

Asimismo, utiliza los resultados generados en el *Componente Dirección Estratégico* para el análisis de los riesgos a nivel de los procesos, permitiendo que en el momento de la ejecución de la función de la entidad, se tengan en cuenta los riesgos y en qué forma deben ser tratados.

De manera específica toma los resultados de los *Componentes Ambiente de Control y Dirección Estratégico*, para establecer el Contexto Estratégico en el análisis de los riesgos capaces de afectar el desempeño institucional.

Con el *Componente Corporativo de Control de Gestión*, al verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos utilizados para tratar el tema de riesgo, y con el *Componente Corporativo Control de Evaluación*, al emitir un juicio sobre si se adoptan o no todas las medidas necesarias a los efectos de controlar el impacto que genera un evento negativo o la oportunidad, en el caso de eventos positivos a la entidad.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La **Administración de Riesgos** es responsabilidad del nivel directivo de la institución y su equipo directivo, los cuales, a través de los diferentes comités o conformación de grupos de trabajo internos, identifican y valoran los riesgos, definen las políticas y dan respuestas adecuadas para su manejo. Se convierten, por lo tanto, en un proceso permanente e inherente a todas las áreas organizacionales de la entidad y, en especial, de la unidad de Auditoría Interna Institucional, la cual tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Administración de Riesgos en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia entre los objetivos del Componente y los del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Existencia de normas reglamentarias que definan términos o palabras claves.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- Aplicación de técnicas apropiadas de identificación, análisis y valoración de riesgos.
- Socialización de la información obtenida de la identificación, análisis y valoración de los riesgos.
- Grado de implementación del Componente.
- Monitoreo permanente de los controles establecidos y evaluación de la efectividad de los mismos.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Existencia de un proceso permanente e interactivo entre los responsables de la administración, técnicos y operativos, que permita la identificación, análisis y valoración de riesgos.

### **3.1 Contexto Estratégico de Riesgos**

Estándar de Control que permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución pública frente a los eventos que pueden afectar o potenciar el cumplimiento de sus objetivos. Se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar estos eventos. Determina la relación de la institución con el entorno; tiene en cuenta su función y su misión; el conjunto de la organización, los aspectos operativos, financieros, legales y lo que esperan sobre la gestión de cada institución los diferentes grupos de interés.

Define el primer nivel de exposición de la institución al riesgo, causado por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras del mismo, lo cual podría llevarla en dirección contraria a lo establecido en la Constitución, leyes y reglamentos relativos a su función, misión, visión y objetivos.

#### **a. OBJETIVOS**

- Establecer las debilidades o fortalezas que posee la institución, a fin de enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su función y de la misión institucional.
- Determinar aquellas oportunidades o amenazas provenientes del entorno, susceptibles de afectar el cumplimiento de los propósitos de la entidad.

- Definir criterios de clara orientación de protección de la institución, lo que conlleva a garantizar el cumplimiento de su función y misión institucional.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, al generar la expedición de la normativa necesaria a regular lo correspondiente al interior de la entidad. Además, al ser parte integral de la metodología de la *Administración de Riesgos*, aporta conocimientos y habilidades propias del *Autocontrol* y la *Autogestión*, como prácticas corrientes dentro de la entidad.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al tener en cuenta aquellos aspectos internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la institución, facilitando la identificación, valoración y toma de medidas de respuesta a los riesgos, reduciendo la probabilidad del suceso y los efectos sobre los productos y servicios requeridos por la sociedad y los demás grupos de interés de la entidad pública.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El **Contexto Estratégico de Riesgos** contribuye al cumplimiento de los propósitos de la *Administración de Riesgos* al proporcionar la información necesaria sobre las debilidades y amenazas que existen en el entorno para la identificación, la valoración de los riesgos y la posterior definición de las Políticas de Riesgos. Una adecuada elaboración del **Contexto Estratégico de Riesgos** facilita la Identificación del Riesgo, al generar los criterios para analizar las capacidades y habilidades internas, y los aspectos significativos del entorno susceptible de generar eventos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. Posibilita el *Análisis y la Valoración de Riesgos*, al proporcionar datos para estimar el grado de exposición a ellos por parte de la institución. Por último, permite orientar las Políticas de Riesgos hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la institución.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El **Contexto Estratégico de Riesgos** es responsabilidad de la máxima autoridad y su equipo directivo, apoyado por los diferentes comités técnicos que proveen información para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el cumplimiento de la función de la institución. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de un proceso orientado a la identificación de las oportunidades y amenazas generadas por el entorno, en base al análisis de información externa y en el elaborado para el diseño de los Planes y Programas.
- Identificación de las fortalezas y debilidades evidenciadas en la definición de los Planes y Programas.

- Identificación de las fortalezas y debilidades causadas por el diseño y operación del Modelo de Gestión por Procesos.
- Identificación de las fortalezas y debilidades generadas por el diseño y operación de la Estructura Organizacional.
- Existencia de una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico.
- Efecto del análisis del Contexto Estratégico en los demás estándares del Componente Administración de Riesgos.

### 3.2 Identificación de Riesgos

Estándar de Control que permite conocer potenciales eventos negativos, estén o no bajo el control de la institución pública, que pueden afectar desfavorablemente el logro de sus objetivos, convirtiéndose en un posible riesgo. Se establece como un procedimiento que ayuda al reconocimiento de los acontecimientos o sucesos que tienen un impacto negativo en el alcance de los objetivos de la institución pública, permitiendo identificar sus agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

La *Identificación de Riesgos*, se realiza a nivel de los procesos que componen el Modelo de Gestión por Procesos. Para ello, se interroga acerca de los eventos generados por el entorno al interior de la institución, que pueden afectar el logro del objetivo de cada proceso y de la entidad en general. De la respuesta obtenida se pueden inferir los riesgos, los cuales deben ser analizados permitiendo decidir si realmente afectan cada proceso en estudio y su impacto en la institución, quién o qué los puede generar, por qué razones y cuáles pueden ser sus efectos.

#### a. OBJETIVOS

- Determinar las causas de los sucesos identificados como riesgos para la institución.
- Identificar los agentes generadores de dichos eventos.
- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

#### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al establecer los métodos y procedimientos que identifican los riesgos en los diferentes niveles institucionales. Para su reglamentación, se tendrá como plataforma las diferentes disposiciones legales.

***Autogestión***, cuando la institución es capaz de utilizar la identificación de los riesgos para su aprovechamiento en la implementación de análisis, de manera eficiente, eficaz, en los procesos para enfrentar los riesgos.

#### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

***Eficacia***, al tener la capacidad de identificar los sucesos que afectan el desempeño institucional. Determina los eventos posibles para mantener la institución orientada hacia la obediencia de sus propósitos y apoyar las decisiones que permitan reducir las causas y efectos de los eventos dañinos para su desarrollo.

## **d. RELACIONES CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Requiere de los insumos proporcionados por el *Contexto Estratégico de Riesgos* sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a fin de precisar las causas, agentes generadores y efectos de los riesgos. Sirve de base para el *Análisis de Riesgos y la Valoración de Riesgos*, al aportar los insumos requeridos para determinar la frecuencia, gravedad y priorización de los riesgos; da paso a la definición de los criterios que fundamentan el diseño de *Políticas de Administración de Riesgos*, necesarias para garantizar el control de las causas y los efectos ocasionados por la materialización de los riesgos.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad en la identificación de riesgos descansa en el nivel directivo de cada institución, estableciendo las políticas, acciones, procesos y procedimientos para ello.

Los demás niveles tendrán la responsabilidad de mantener metodologías y procedimientos de permanente interrelación con todos los procesos de la institución, para detectar posibles áreas de riesgo. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación de la Identificación de Riesgos en el Estándar del Contexto Estratégico.
- Aplicación de la Metodología de Identificación de Riesgos en todos los macroprocesos, procesos y actividades que conforman el Modelo de Gestión de la institución.
- Descripción de cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macroprocesos, procesos y actividades.
- Identificación precisa de los efectos de cada riesgo en los macroprocesos, procesos y actividades que se materializan.
- Identificación precisa de los agentes generadores de cada uno de los riesgos, en los macroprocesos, procesos y actividades donde podrían materializarse.
- Determinación y descripción de las causas de los riesgos.
- Coherencia entre la descripción de los riesgos, sus efectos, agentes generadores y causas.
- Validación del nivel directivo de la Identificación de riesgos en los macroprocesos y procesos.

### **3.3 Análisis de Riesgos**

Estándar de Control que determina la probabilidad de ocurrencia de los eventos negativos y posibles riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, ayudando a identificar el impacto

y sus consecuencias; calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la institución para su aceptación y manejo.

El Análisis de Riesgos comprende dos procesos: la calificación y la evaluación. La calificación del riesgo se logra a través de la estimación de la periodicidad y la gravedad de los efectos causados por la materialización del riesgo. La periodicidad representa la cantidad de veces que se ha presentado o puede presentarse el riesgo, y la gravedad es la dimensión que alcanza la consecuencia de un riesgo.

La metodología para la calificación del riesgo normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La primera se caracteriza por usar modelos matemáticos; este método cuenta con los antecedentes históricos de eventos ocurridos, la identificación de su frecuencia y la variable que se requiere para establecer pronósticos. La segunda, se utiliza cuando la institución no posee suficiente información o los datos no ofrecen precisión sobre el acontecimiento de los riesgos.

La selección de los métodos a ser utilizados, se efectúa acorde a las necesidades y el conocimiento del riesgo de la institución. Aparte de lo citado, también está el método semi cuantitativo. En este Modelo de Control Interno, la propuesta es iniciar con método semi cuantitativo hasta llegar al método cuantitativo.

En la evaluación de los riesgos, se establece una relación entre la probabilidad de que se presenten los riesgos y el impacto de su materialización, definiendo posibles «grados de exposición al riesgo» por parte de la institución, y hacer posible la distinción entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, impactantes o inaceptables, de forma tal que se puedan fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

## **a. OBJETIVOS**

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que puedan obstaculizar el cumplimiento de la misión de la institución.
- Medir la gravedad de los efectos del riesgo sobre los recursos humanos y materiales, los métodos o la combinación de procesos de control, necesarios para llegar a los objetivos de la entidad.
- Adoptar criterios de evaluación de riesgos que permitan tomar las decisiones más pertinentes.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación***, en cuanto adoptada finalmente una metodología para el *Análisis de Riesgos* y la implicancia de los riesgos en la función administrativa de la institución. Constituye en sí misma un proceso de *Autorregulación* de la función administrativa de la entidad; su aplicación a nivel de los procesos, áreas o funciones permite también la *Autogestión* y el *Autocontrol*.

## **c. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE CONTROL VINCULADOS**

***Eficacia***, al facilitar criterios de estudio de los eventos que pone en peligro el alcance de los objetivos de la institución. En general, el *Análisis de Riesgos* permite y facilita el cumplimiento de todos los principios de Control Interno, ya que proporciona pautas para proteger los recursos humanos y materiales de los efectos del riesgo, facilitando el logro de los objetivos institucionales.

#### **d. RELACIÓN CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El **Análisis de Riesgos** se basa en los datos proporcionados por los estándares de control de *Identificación de Riesgos* y *Contexto Estratégico de Riesgos*, al considerar los diferentes aspectos contenidos en este análisis para realizar la calificación de los riesgos.

Proporciona criterios importantes para la *Valoración de Riesgos*, y la definición de las Políticas de *Administración de Riesgos*. Brinda la oportunidad de tener un panorama más adecuado para la toma de decisiones, que tienen relación con la disminución, transferencia o aceptación de los efectos causados por la materialización del riesgo.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD DE AUDITORÍA**

El proceso de **Análisis de Riesgos** es responsabilidad de la máxima autoridad y su equipo directivo, apoyado por los comités técnicos designados para tal efecto al interior de la institución. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación del Análisis de Riesgos en los estándares proporcionados por la Identificación de Riesgos.
- Aplicación de la metodología de Análisis de Riesgos en todos los macroprocesos y procesos que conforman el Modelo de Gestión por Procesos de la entidad.
- Coherencia entre los criterios utilizados para determinar la periodicidad de ocurrencia de los riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada para calificar la periodicidad de ocurrencia de los riesgos.
- Congruencia entre los criterios utilizados para determinar la gravedad de los riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada para calificar la gravedad de los riesgos.
- Suficiencia técnica en la evaluación de riesgos.
- Consistencia de la evaluación de riesgos con la realidad de la entidad.

### **3.4 Valoración de Riesgos**

Estándar de Control que determina el nivel o grado de exposición de la institución pública a los impactos del riesgo. Toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, y ayuda a la ponderación de los mismos con el objetivo de establecer las prioridades para su manejo y posterior fijación de políticas para su correcta administración.



La **Valoración de Riesgos** es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el estándar de Control denominado «Controles».

Para lo anterior, es necesario definir los puntos de control en los diferentes procesos, lo cual permite obtener información para la toma de decisiones sobre el tipo de control a diseñar o reformular. Permite emprender acciones inmediatas ante los riesgos a través del diseño de Políticas, y la aplicación de medidas tendientes al evitar o eliminar el riesgo, reducir el riesgo, compartir el riesgo y aceptar un riesgo

### **a. OBJETIVOS**

- Determinar los riesgos de acuerdo con su grado de impacto negativo en la institución.
- Establecer nivel de prioridad para el tratamiento de los riesgos conforme a su calificación, considerando aquellos que pueden causar mayor daño a la institución al momento de materializarse.
- Proporcionar la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, a fin de redefinir las políticas de Administración de Riesgo.
- Fijar criterios para identificar la efectividad de los controles.

### **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, en la medida que genera decisiones de política, consensos y normativas que rigen en la institución con referencia a los riesgos.

**Autogestión**, al informar oportunamente al nivel directivo sobre cualquier situación o riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales, en tanto permite tomar las acciones necesarias para corregir o prevenirlos.

**Autocontrol**, al establecer las metodologías necesarias para que cada funcionario evalúe responsablemente su trabajo, detecte situaciones que deben ser mejoradas e informe sobre las mismas para las medidas correctivas correspondiente.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Eficacia y Eficiencia**, al orientar los recursos hacia el tratamiento de aquellos riesgos cuya materialización generaría efectos negativos al cumplimiento de las funciones de la institución.

### **d. RELACIONES CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

La **Valoración de Riesgos** se sirve directamente de la caracterización de los riesgos establecidos tanto en el *Contexto Estratégico*, la *Identificación* y el *Análisis de los Riesgos*. Proporciona la información necesaria para definir las políticas de Administración de Riesgos, al determinar los procesos y los riesgos sobre los cuales se deben emitir lineamientos especiales para su manejo.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Corresponde a la máxima autoridad de la institución pública diseñar las acciones, instrumentos y mecanismos que prevengan cualquier evento capaz de disminuir la capacidad de dar respuesta a las exigencias impuestas por la Constitución, la Ley y el debido cuidado al público.

El nivel técnico evalúa el Control Interno, verificando las debilidades y/o amenazas, y recomendando a la dirección de la entidad, las medidas correctivas correspondientes. El Operativo es el nivel ejecutor de los procesos y actividades, verificando cotidianamente la presentación de riesgos.

La Auditoría Interna Institucional tiene la responsabilidad de la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación de la Valoración de Riesgos en la información proporcionada por el análisis del Contexto Estratégico, la Identificación de Riesgos y el Análisis de Riesgos.
- Aplicación de la Metodología de Valoración de Riesgos en todos los macroprocesos, procesos y actividades que conforman el Modelo de Gestión.
- Verificación de consistencia entre los criterios utilizados para determinar la ponderación de macroprocesos, procesos y actividades en la ponderación de riesgos.
- Verificación de la pertinencia de la información utilizada para la ponderación de macroprocesos, procesos y actividades y los riesgos.
- Congruencia entre los criterios utilizados para determinar la priorización de macroprocesos, procesos y actividades y riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada en la priorización de macroprocesos, procesos, actividades y riesgos.

## **3.5 Políticas de Administración de Riesgos**

Estándar de Control que permite estructurar criterios orientadores para la toma de decisiones, y definición de la estrategia respecto al tratamiento de los riesgos y de sus efectos al interior de la institución pública. Establece las guías o cursos de acciones, necesarias por parte de la máxima autoridad y del nivel directivo de la institución para gestionar de manera adecuada aquellos eventos que puedan inhibir el logro de sus objetivos institucionales.

Identifica las opciones para tratar y manejar los riesgos, las cuales basadas en la valoración permiten tomar decisiones adecuadas acerca de si se acepta, se evita, se reduce, se comparte un riesgo, o, simplemente, se transfiere legalmente el impacto. Traducen la posición del nivel directivo respecto al manejo de los riesgos, fijan lineamientos sobre los conceptos de calificación de riesgos, las prioridades en la respuesta, la forma de administrarlos y la protección de los recursos.

Aceptar un riesgo significa asumirlo, porque su frecuencia es muy baja y no representa ningún peligro para la institución. Reducir el riesgo implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la frecuencia (medidas de prevención), como la gravedad (medidas de protección).

Compartir el riesgo reduce su efecto, a través de la transferencia de las pérdidas a otras instituciones como en el caso de los contratos de seguros, o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra institución, como en los contratos a riesgo compartido.

Evitar o eliminar el riesgo cuando su frecuencia y gravedad son altas.

## **a. OBJETIVOS**

- Encaminar el accionar de la institución pública hacia el cumplimiento de su función y misión en términos de su eficiencia, eficacia y efectividad de la función del Estado.
- Establecer los lineamientos a seguir en la institución hacia la protección de los recursos y el uso eficiente de los mismos.
- Definir claramente las medidas de prevención, para lograr la protección del Patrimonio Público para servir a la sociedad, fortaleciendo con ello la confianza pública.
- Implementar las acciones más convenientes que posibiliten la viabilidad técnica, jurídica, financiera en el manejo de riesgo.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación***, dado que su promulgación es una manera de normar el funcionamiento de la entidad pública, permitiendo unificar criterios para la toma de decisiones; al definirlos se transmite a todos los funcionarios el compromiso, apoyo y direccionamiento dado a la Administración de Riesgos, lo cual favorece el *Autocontrol* y la *Autogestión* institucional.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Economía, Eficiencia, Eficacia y Calidad***, al proporcionar los estándares, criterios y directrices necesarios en el diseño y operación de los procesos, actividades y tareas requeridas para el logro de los objetivos de la institución.

## **d. RELACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La ***Política de Administración de Riesgos*** se fijan a partir del *Análisis de Riesgos* y de la *Valoración de Riesgos* y, por lo tanto, recoge todos los resultados generados en estos estándares.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La ***Política de Administración de Riesgos*** es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y su nivel directivo, quienes deberán formular, regular, establecer las metas y procedimientos correspondientes, e informar a los integrantes de los otros niveles de responsabilidad. La evaluación independiente sobre su eficiencia se encuentra a cargo de la Auditoría Interna.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el sistema de control interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia de las Políticas de Administración de Riesgos con los lineamientos normativos y legales que rigen la institución.
- Adaptación de las Políticas de Administración de Riesgos a las características y naturaleza de la institución.
- Inclusión de los parámetros para compartir, aceptar, reducir, o eliminar el riesgo.
- Existe compromiso del nivel directivo con las políticas que definen, divulgan acciones a seguir y su acatamiento.
- Conocimiento y entendimiento por parte de todos los funcionarios responsables de su implementación y de las Políticas de Administración de Riesgos.
- Aplicación de las Políticas de Administración de Riesgos en todos los niveles, y por parte de todos los funcionarios de la entidad.
- Definición de acciones a seguir o decisiones a tomar en caso de su incumplimiento.
- Definición de los parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden afectar a la entidad.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY

A map of Paraguay is shown, divided into several colored regions: yellow, light green, light blue, light orange, pink, and grey. The text 'Componentes y Estándares de Control' is centered over the map. Below it, 'CAPITULO 4' is written in a blue region. At the bottom, 'B. Componente Corporativo de Control de Gestión' is written in a yellow region.

## Componentes y Estándares de Control

**CAPITULO 4**

**B. Componente Corporativo de Control de Gestión**



## Estructura del Modelo Estándar de Control Interno - MECIP

<b>A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Acuerdos y Compromisos Éticos 2. Desarrollo del Talento Humano 3. Protocolos de Buen Gobierno
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Planes y Programas 2. Modelo de Gestión por Procesos 3. Estructura Organizacional
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Contexto Estratégico del Riesgo 2. Identificación del Riesgo 3. Análisis del Riesgo 4. Valoración del Riesgo 5. Políticas de Administración del Riesgo
<b>B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Políticas de Operación 2. Procedimientos 3. Controles 4. Indicadores 5. Manual de Operación
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE INFORMACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Información Interna 2. Información Externa 3. Sistemas de Información
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Comunicación Institucional 2. Comunicación Pública 3. Rendición de Cuentas
<b>C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Autoevaluación del Control 2. Autoevaluación de Gestión
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Evaluación Sistema de Control Interno 2. Auditoría Interna
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Plan de Mejoramiento Institucional 2. Plan de Mejoramiento Funcional 3. Plan de Mejoramiento Individual





## - MECIP -

# B. COMPONENTE CORPORATIVO CONTROL DE GESTIÓN

Estructuración de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, bajo la acción de niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la gestión de las operaciones de la institución pública, orientándola al cumplimiento de sus objetivos institucionales, de conformidad con lo establecido por la Constitución, la Ley, sus reglamentos y las reglas propias de autorregulación de la institución.

Una vez que la entidad pública cuente con un ambiente institucional favorable al control, determine la orientación estratégica y administrativa de la entidad, así como los mecanismos básicos de protección de sus recursos, es preciso definir, diseñar y correlacionar las acciones, funciones, flujos de información y de comunicación. Todo ello, con el propósito de garantizar la alineación de la operación de la entidad con lo establecido por la Constitución, la Ley, sus reglamentos y las reglas propias de su autorregulación, con los propósitos institucionales.

De allí que sea necesario establecer lineamientos, procedimientos, métodos, instrumentos y acciones que aseguren una operación eficiente de la institución, y con ello el cumplimiento de las metas y objetivos previstos, lo que da paso a la derivación de tres (3) componentes esenciales en el control de ejecución de la función de las Instituciones del Estado.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**
- **INFORMACIÓN**
- **COMUNICACIÓN**

## 1. OBJETIVOS

- Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional y legal.
- Establecer las guías de acción y los flujos de operación, que permitan en forma adecuada la coordinación de actuaciones al interior de la institución, a fin de que ésta cumpla con los preceptos y mandatos que la Constitución Nacional, la ley y los reglamentos le imponen.
- Determinar acciones preventivas, detectivas y correctivas, que aseguren mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales, en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.

- Verificar de manera permanente que el registro y generación de la información cumpla con el propósito de soportar la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones de información a los diferentes órganos de control del Estado y la información a los públicos de interés externos, en especial a la sociedad.
- Fortalecer los procesos de comunicación con los grupos de interés, internos y externos, sobre la forma de conducir la institución y la Rendición de Cuentas a la sociedad sobre su gestión y resultados.
- Diseñar los mecanismos de evaluación y verificación necesarios para la ejecución de actividades y tareas, que asegure el cumplimiento de las metas y resultados de la institución, en el tiempo previsto para ello.

## 2. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, teniendo en cuenta la reglamentación que expida cada institución para normalizar la operación de la entidad, manteniendo presente las normas constitucionales y legales que le son inherentes, los lineamientos estratégicos definidos en los Planes y Programas, y la emisión de las normativas que garanticen una ejecución eficiente de su función administrativa.

***Autogestión***, al establecer las políticas, metodologías y procedimientos bajo los cuales debe operar la institución, así como los parámetros de evaluación que aseguren alcanzar los resultados en un marco de eficiencia, eficacia, oportunidad y economía.

***Autocontrol***, al aprovechar y fortalecer la capacidad de los funcionarios para el desempeño responsable y efectivo de sus funciones, desarrollando competencias, destrezas, aptitudes y generando una actitud responsable de autocontrol a sus tareas, en el tiempo real de su ejecución.

## 3. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

El **Componente Corporativo de Control de Gestión** hace efectivos los valores y principios de Igualdad, Moralidad, Economía, Eficiencia, Eficacia, Celeridad, Preservación del Medio Ambiente y Publicidad.

Lo anterior, por cuanto es en el desarrollo de la función pública de administrar el Estado, que la sociedad y los diferentes grupos de interés dan fe de un trato igualitario; del cumplimiento de la Constitución, la ley y sus reglamentos; de los bienes y servicios otorgados con calidad que mejoran su bienestar; del respeto del Estado por el Medio Ambiente y del estilo de dirección responsable de los gobernantes y autoridades gubernamentales, quienes además de cumplir adecuadamente con su labor, hacen visible su gestión y sus resultados ante la sociedad.

## 4. RELACIÓN CON EL CONTROL INTERNO

El Componente Corporativo de Control Gestión, establece su relación más directa con el *Componente Corporativo de Control Estratégico* al recibir de este, los elementos necesarios a la gestión de operaciones de la entidad pública. A su vez, genera los mecanismos e instrumentos necesarios al *Componente Corporativo de Control de Evaluación* para la realización del seguimiento y verificación a la gestión de la entidad, y definir las acciones de mejoramiento.

## 5. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

En cada institución la máxima autoridad y su equipo directivo son responsables por la implementación del Componente Corporativo de Control de Gestión, orientando el Control a la ejecución de la operación de la institución, a fin de lograr los objetivos en los términos esperados.

Los niveles ejecutivos responden por la coordinación y la realización de las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los fines de la entidad, para lo cual cuentan con el apoyo de los funcionarios encargados de su acción. La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente y objetiva de la eficacia de los controles.

## 6. PARÁMETROS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

- Existencia del Componente Corporativo, Componentes y Estándares en la normativa que autorregula el Control Interno de la institución.
- Coherencia del Componente Corporativo y sus Componentes con los objetivos del Control Interno.
- Definición de niveles de responsabilidad y autoridad en el diseño, desarrollo y evaluación del Componente Corporativo.
- Grado de avance en el diseño y desarrollo del Componente Corporativo.
- Modo en que el Componente Corporativo, sus Componentes y Estándares favorecen los principios y promueven los fundamentos definidos en el Control Interno de la institución.
- Grado de contribución del Componente Corporativo a los objetivos de control de la institución.

### 1. Componente Actividades de Control

Conjunto de estándares de control que al articularse entre sí, garantizan el control de la ejecución de la función, los planes y programas de la institución pública, haciendo efectivas las acciones necesarias para el manejo de riesgos y orientando la operación hacia el logro de sus resultados, metas y objetivos operacionales. Permite ejercer control sobre toda la operación de la institución, ocurre en todos los procesos, interviene en todas las funciones y compromete todos los niveles de responsabilidad.

Las **Actividades de Control**, integran los lineamientos estratégicos con las directrices y guías de acción que deben cumplirse en la operación de la institución; define los procedimientos que permiten hacer efectivas las acciones, actividades y tareas; controla en tiempo real el cumplimiento de metas y la obtención de resultados, diseñando los mecanismos que permiten la evaluación permanente de su cumplimiento en la institución; documenta la forma de desarrollar las diferentes actividades y tareas de la entidad, procurando con ello un lenguaje común y una mejor coordinación de labores entre los funcionarios. Generan por lo tanto, los siguientes estándares:

- **POLÍTICAS DE OPERACIÓN**
- **PROCEDIMIENTOS**
- **CONTROLES**
- **INDICADORES**
- **MANUAL DE OPERACIÓN**

## a. OBJETIVOS

- Determinar en la institución, las directrices necesarias para mantener relaciones claras entre la formulación estratégica y una gestión de operaciones económica, eficiente y eficaz.
- Diseñar los procedimientos para cada uno de los procesos y actividades del Modelo de Gestión, en la forma que sea procedente a la Institución, manteniendo la coherencia y armonía necesarias para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y el logro de sus resultados.
- Establecer, con fundamento en las Políticas de Administración de Riesgos, las medidas de tratamiento de los riesgos en cada uno de los procesos definidos en el Modelo de Gestión por Procesos.
- Disponer los mecanismos necesarios para evaluar la gestión, los resultados y el desempeño de los funcionarios responsables en cada uno de los procesos.
- Generar un instrumento integrador de los lineamientos sobre la forma de operar de la institución, así como la coordinación de acciones entre los funcionarios, necesaria para el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación y Autogestión***, dado que este componente pone en ejecución las reglas propias de la institución, establecidas en cumplimiento de la Constitución, la ley y los reglamentos que le son aplicables, asegurando una operación eficiente y eficaz, permitiendo a su vez la supervisión permanente al cumplimiento de las metas y resultados del organismo o entidad pública.

***Autocontrol***, al especificar a cada uno de los funcionarios no sólo lo que se espera de ellos en relación con el desarrollo de sus funciones, actividades o tareas a su cargo, sino también los parámetros de la evaluación de su comportamiento y desempeño, que permitan un mejor desarrollo humano y preferentemente dentro de la institución.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

***Economía***, al orientar la adquisición de los insumos necesarios a la operación de la institución, conforme a las especificaciones indicadas de calidad y a los mejores precios y condiciones para el Estado.

***Eficiencia***, al direccionar las acciones para el logro del propósito institucional hacia el uso adecuado de los recursos y capacidades institucionales.

***Eficacia***, al prestar servicios y entregar productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés.

***Celeridad***, al realizar las acciones indicadas con los recursos adecuados y en el momento determinado para ello.

***Preservación del Medio Ambiente***, al garantizar la ejecución de las acciones requeridas para la operación de la institución, sin afectar la vida o la salud de la sociedad o el deterioro del medio ambiente.

#### **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

Las **Actividades de Control** definen los flujos de trabajo requeridos para el diseño de las políticas y procedimientos, necesarios en el manejo de la *Información* y que se relacionan a los procesos de la institución; a su vez, requiere de información generada por otros agentes. Esta relación brinda un dinamismo indispensable para lograr efectividad en la operación hacia el logro de los objetivos institucionales del organismo o entidad.

Igualmente las **Actividades de Control**, precisan una permanente *Comunicación* a los funcionarios de la institución, quienes la requieren para validar y lograr la gestión esperada entre sí y con los grupos internos y externos, lo cual, a su vez, fortalece la transparencia institucional, generando una relación directa con los estándares del *Componente Comunicación*.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Los niveles directivos de la institución pública de manera coordinada, son responsables por las definiciones de carácter general, relacionadas con las políticas para la ejecución de las tareas y actividades de los organismos o Instituciones del Estado.

El nivel ejecutivo cumple las políticas, los mecanismos de control, verificación y diseña los flujos de trabajo, coordinando la realización de las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los fines de la institución.

Cada funcionario es responsable directo por la realización de las tareas a su cargo, conforme a sus funciones, actividades y los procedimientos establecidos en cada proceso.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

#### **f. PARÁMETROS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA**

- Existencia del Componente en la normativa que define el Control Interno en la institución.
- Coherencia entre los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo que lo integran.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de su metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Grado de avance en la implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Grado de contribución a los objetivos de Control de los demás componentes.

- Aplicación de los estándares de Control en todos los procesos.
- Nivel de seguimiento y evaluación a la gestión de la institución.
- Contribución al cumplimiento de las metas y objetivos.
- Utilidad en la toma de decisiones.
- Flexibilidad a los cambios.

## 1.1 Políticas de Operación

Estándar de Control que establece las guías de acción, que permite la implementación de las estrategias de ejecución de la institución pública y de las políticas de Administración de Riesgos. Define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas y proyectos previamente definidos. Imponen limitaciones y obligaciones sobre la forma de llevar a cabo la operación de la institución.

Las **Políticas de Operación**, estructuran los criterios que definen los flujos de trabajo necesarios para el buen desempeño del **Modelo de Gestión por Procesos**. Definen los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos; constituyen a su vez los criterios de actuación que han de tenerse en cuenta en la toma de decisiones, cuando se presenten condiciones inesperadas en la operación de la Institución. Establecen, asimismo, las acciones y mecanismos que asociados a los procesos permiten administrar los riesgos en la operación de la institución, los parámetros de medición del desempeño de los procesos, y de los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la ejecución.

Facilitan el Control administrativo, y reducen la cantidad de tiempo que los administradores ocupan en tomar decisiones sobre asuntos rutinarios.

### a. OBJETIVOS

- Definir las guías de acción que direccionen la operación de la institución pública hacia la implementación de sus planes y programas.
- Mantener la coherencia y armonía entre las definiciones estratégicas y la operación de la institución.
- Establecer las normas administrativas necesarias para garantizar la adquisición y uso de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de los propósitos institucionales.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación**, al permitir definir dentro de los límites establecidos por la Constitución y la ley, las normas y directrices relativas a la operación de la institución.

**Autogestión**, en tanto aprovecha las fortalezas institucionales y capacidades individuales de los funcionarios, en procura del propósito institucional.

**Autocontrol**, al procurar de cada funcionario la disposición de sus conocimientos, capacidades y habilidades al servicio de la institución.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía**, al dotar a la institución de los lineamientos necesarios en lo que respecta a la adquisición y mantenimiento de los recursos requeridos para su gestión, de tal forma que este ejercicio se realice de acuerdo con las políticas definidas de austeridad y medida en el gasto público.

**Eficiencia**, al establecer los parámetros bajo los cuales deben realizarse las actividades y tareas de la institución para la obtención de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus grupos de interés, mediante un uso racional de los recursos y capacidades institucionales.

**Eficacia**, al establecer las condiciones bajo las cuales deben entregarse los productos y servicios requeridos por los públicos que atienden la institución pública.

**Celeridad**, al determinar los tiempos y condiciones necesarias para la ejecución de las actividades y tareas.

### d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Las **Políticas de Operación** estructuran los criterios que definen los flujos de trabajo establecidos por el *Modelo de Gestión por Procesos*, lo que permite una base fundamental para definir los *Controles* y los *Indicadores* requeridos para la evaluación del desempeño. Constituye una guía para la elaboración de los *Procedimientos*, que luego se documentan a través de los Manuales de Procesos o de Calidad.

### e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La formulación y divulgación de las **Políticas de Operación** es responsabilidad del nivel directivo de la institución. Su cumplimiento en los procesos y evaluación permanente esta a cargo del nivel ejecutivo, y cada uno de los funcionarios es responsable de realizar sus tareas sobre la base de las políticas establecidas. La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

### f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia de las Políticas de Operación con los lineamientos estratégicos determinados por el Componente Corporativo de Control Estratégico, en particular con el Modelo de Operación por Procesos y las Políticas de Administración de Riesgos.
- Inclusión de los parámetros para el despliegue de los procesos, la definición de controles en la operación y la definición de instrumentos para la evaluación de su cumplimiento.
- Compromiso de la máxima autoridad y su nivel directivo con la definición, divulgación y acatamiento de las Políticas de Operación.
- Conocimiento y entendimiento por parte de todos los funcionarios de las Políticas de Operación.
- Aplicación de las Políticas de Operación en todos los niveles de la gestión de la institución.
- Definición de acciones a realizar en caso de su incumplimiento.

- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en el organismo o entidad.
- Efecto de las Políticas de Operación en los demás estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Efecto de las Políticas de Operación sobre los demás componentes corporativos, componentes y estándares del Control Interno.

## 1.2 Procedimientos

Estándar de Control que establece el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso. Define y controla las acciones que requieren la operación de una institución, establece los métodos para realizar las tareas. Los procedimientos son imprescindibles para la definición de los perfiles correspondientes a los cargos, y la asignación de responsabilidad y autoridad a los funcionarios vinculados. Generan flujogramas sobre el manejo y curso de la información institucional.

Los *Procedimientos*, constituyen los métodos mediante los cuales deberá desarrollarse una actividad o tarea en una entidad pública. Se materializan a través de flujogramas, los cuales representan, en forma gráfica, los pasos necesarios para ejecutar las actividades de un proceso asociándolos a los cargos responsables de su ejecución, y estableciendo los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad para su ejecución.

### a. OBJETIVOS

- Hacer efectiva la base legal que rige la operación de cada uno de los procesos integrantes del Modelo de Gestión por Procesos.
- Definir los parámetros de operación de cada proceso, de sus actividades y tareas, garantizando el cumplimiento del objetivo del macroproceso al cual pertenece.
- Definir los flujos de información para dar cumplimiento a los objetivos de las actividades necesarias para la adecuada gestión u operación de la institución.
- Asignar las responsabilidades que le competen a cada funcionario para que la institución desarrolle adecuadamente su función y misión.
- Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la institución.
- Canalizar los recursos y capacidades institucionales requeridos en la realización de los procesos hacia las áreas vinculadas a los mismos.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al definir la manera como se coordinan las acciones de operación del organismo o entidad para la obtención de los resultados y/o productos, necesarios para una operación eficiente de la institución, y que esperan los grupos de interés.



**Autogestión**, constituye una de las expresiones más fundamentales de gestión en la institución, ya que pone a prueba la capacidad de administrar la ejecución diaria de la operación en el organismo o entidad del Estado.

**Autocontrol**, es la máxima expresión en el hacer cotidiano de cada funcionario de la institución, realizando las actividades y tareas encomendadas conforme a los procedimientos fijados; identificando en tiempo real de las operaciones las desviaciones presentadas y realizando acciones correctivas de manera oportuna.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía**, al direccionar la adquisición de los insumos con especificaciones establecidas y al mantener las políticas de austeridad del Estado.

**Eficiencia**, al definir las acciones requeridas para la operación óptima de cada proceso.

**Eficacia**, al lograr los resultados en los términos previstos por la institución, facilitando la medición de su impacto en los grupos de interés y la sociedad en general.

**Celeridad**, al optimizar la utilización de los recursos en los procesos y propender porque éstos se lleven a cabo de manera ágil y oportuna.

**Responsabilidad**, mediante la aplicación de los procedimientos se especifican e identifican las obligaciones y deberes de cada funcionario público con su institución.

**Preservación del Medio Ambiente**, al orientar los procedimientos en concordancia con la utilización de los recursos naturales, priorizando el desarrollo sostenible.

### **d. RELACIÓN CON LOS DEMAS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los **Procedimientos** se relacionan con las **Políticas de Operación**, al materializar los lineamientos generales formulados a través de los **Procedimientos**; proporcionan información dinámica y oportuna para la definición de los **Controles**; establecen los criterios para el diseño de los **Indicadores** en base a los cuales se evaluarán la ejecución, los riesgos, los resultados y el desempeño de los funcionarios de la institución pública.

Los **Procedimientos** mantienen la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la institución y los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el Componente Corporativo de **Control Estratégico**; promueven el acatamiento de las normas internas y externas, requeridas para el cumplimiento del buen funcionamiento del Estado. Proporcionan información importante a los funcionarios para la **Autoevaluación** y **Evaluación Independiente**, a fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo es responsable de la definición de los **Procedimientos** para el control de la gestión. El nivel ejecutivo de la institución es responsable del diseño e implementación de los mismos.

El directivo responsable de cada proceso o dependencia vinculada, juega un papel protagónico en el diseño de los **Procedimientos**, dado su nivel de autoridad y responsabilidad directa sobre ellos y, por último, cada funcionario es responsable de ejecutar sus actividades conforme a los **Procedimientos** definidos en la institución.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Congruencia entre las actividades y tareas con los objetivos de cada uno de los procesos para los cuales se diseñan.
- Consistencia de los productos esperados en cada proceso con la función constitucional, las competencias legales y los Planes y Programas de la entidad.
- Requisitos de los insumos requeridos para desarrollar las actividades y tareas, en procura de la obtención de los productos necesarios para el logro de los propósitos institucionales.
- Validación de la información utilizada en cada proceso, actividad y tarea con los procedimientos definidos.
- Coherencia en la definición de los perfiles de los cargos, con relación a las actividades y tareas definidas para dar cumplimiento a los Procedimientos.
- Grado de detalle de las acciones y flujogramas que describen la manera de llevar a cabo las tareas, actividades, y el cumplimiento de los objetivos de los procesos.
- Conocimiento que los funcionarios tienen de los procesos, actividades, tareas y procedimientos relacionados con las funciones de su cargo.

### 1.3 Controles

Estándar de Control que determina las acciones y/o mecanismos necesarios para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas, para el logro de los objetivos de la institución pública. Dichas acciones y/o mecanismos permiten prevenir los riesgos, detectarlos, proteger la institución contra posibles pérdidas y corregir las desviaciones que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones. Deben ser suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos.

Conocer la naturaleza de los riesgos su frecuencia y sus consecuencias, permite establecer la mejor forma de tratarlos, a través de una acción o mecanismo de Control, de tal forma que las actividades y el proceso mantengan el curso trazado para alcanzar los objetivos de la institución. Los **Controles** se podrán clasificar en:

**Controles Preventivos.** Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

**Controles Detectivos.** Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y se usan para verificar la eficacia de los controles preventivos. Ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios.

**Controles de Protección.** Se aplican para neutralizar los efectos de los eventos no deseables y el alcance de los daños que pueden producir con el fin de minimizarlos o eliminarlos.

**Controles Correctivos.** Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Por lo general, actúan con los controles detectivos, implicando reprocesos. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución

## a. OBJETIVOS

- Diseñar los mecanismos de prevención, detección y protección necesarios para reducir el riesgo, establecer medidas para prevenirlo; detectarlo a tiempo para evitar que se presente de nuevo, restringiendo que su impacto afecte el desarrollo de las actividades.
- Facilitar el entendimiento y análisis de los riesgos a nivel de las actividades por parte de todos los funcionarios involucrados en su ejecución, a fin de establecer los controles que permitan neutralizarlos.
- Garantizar que al final de la ejecución de los procesos, se generen los resultados previstos conforme la institución lo haya determinado.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación,** la adopción oficial de metodologías de diseño e implementación por los niveles jerárquicos de los controles a los procesos, representa una modalidad de Autorregulación del comportamiento organizacional.

**Autocontrol,** al establecer medidas específicas de autocontrol permanente a la verificación de la eficiencia de los controles por parte de todos los funcionarios.

**Autogestión,** al definir las metodologías para el análisis de los riesgos en las actividades, el diseño y operación de estos diferentes tipos de control, los criterios para evaluar su efectividad y eficiencia, constituyen elementos fundamentales de autorregulación del organismo o entidad pública.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia** al establecer las medidas de prevención, detección, protección y corrección de la gestión institucional, requeridas para desarrollar las actividades de una manera coherente y objetiva, atendiendo aspectos del costo/beneficio, sin descuidar ni comprometer el cumplimiento de los fines que se propone la institución.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Los **Controles,** utilizan los resultados del **Análisis de Riesgos y las Políticas de Riesgos** para su diseño eficiente y eficaz, asegurando el cumplimiento de los objetivos en los procesos de la institución.

Las **Políticas de Operación,** proporcionan los criterios básicos para el diseño, implementación y operación de los Controles requeridos para mantener la eficiencia y eficacia en las actividades, y satisfacer los objetivos de cada proceso.

Los *Procedimientos*, aportan la descripción detallada de las actividades, tareas, recursos y productos a partir de los cuales se inicia la identificación de los riesgos que puedan afectar su correcta ejecución, permitiendo, por lo tanto, definir las acciones o mecanismos necesarios para su control.

Los controles específicos se consignan y documentan en el *Manual de Operación*.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo es responsable por los parámetros y criterios para el diseño de controles. Corresponde al nivel técnico su diseño en los diferentes procesos y actividades; a su vez, todos los funcionarios, en especial el nivel técnico y operativo, son responsables por el autocontrol, necesario para la eficiencia de los controles.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición de la normativa que autorregula el Control Interno y de los procedimientos, instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Compromiso de la alta dirección con la definición, divulgación y acatamiento de los controles.
- Definición, adopción y aplicación de una metodología específica para el diseño de los controles al interior de la institución.
- Coherencia de los controles definidos a nivel de las actividades, con las Políticas de Administración de Riesgos y Políticas de Operación adoptadas por la institución.
- Conocimiento y entendimiento, por parte de todos los funcionarios, del sentido de la inclusión de controles preventivos, detectivos, de protección y correctivos.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en la institución.
- Existencia de controles documentados.
- Aplicación de los controles en los procesos de la institución.
- Verificación de la eficacia de los controles, esto es detectar y corregir desviaciones.

## **1.4 Indicadores**

Estándar de Control conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en la institución pública. Se presenta como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los indicadores se diseñan tomando como base la función constitucional y legal de la institución pública, la misión institucional y las características que le son propias. Reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos, proyectos, programas y planes; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

Para la aplicación de los indicadores deberán definirse los índices, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales debe compararse el desempeño de los funcionarios; los riesgos que afectan las operaciones; la gestión de la institución y el impacto en los resultados, bienes o servicios entregados a los diferentes grupos de interés del organismo o entidad, ya sean estos internos o externos.

Lo anterior conlleva a la agrupación de los *Indicadores* Estratégicos, de Riesgo y de Gestión.

### a. OBJETIVOS

- Establecer los mecanismos necesarios para la evaluación del cumplimiento de las metas y resultados de la institución.
- Definir instrumentos para evaluar los insumos utilizados y los productos generados por los diferentes procesos del Modelo de Gestión por Procesos.
- Establecer procedimientos para evaluar la ejecución de las actividades, las tareas requeridas para el desarrollo de los procesos y evaluar el desempeño de los funcionarios.
- Diseñar mecanismos para evaluar el impacto de la gestión de la institución y en los públicos que atiende, en razón de su función constitucional y legal

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

- **Autogestión**, en tanto la institución toma las decisiones de evaluar su gestión, independientemente de los órganos de control posterior y de control externo.
- **Autocontrol**, al proveer los parámetros de medición y evaluación de las actividades y tareas que permiten, a cada uno de los funcionarios, verificar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, al diseñar parámetros que permitan medir la eficacia de la gestión de la institución pública, la eficacia de los resultados con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos, y la eficiencia de los funcionarios, la austeridad y buen manejo presupuestal de los directivos.

### d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Los *Indicadores* se diseñan en todos los niveles del *Modelo de Gestión por Procesos*, facilitando la integración de los objetivos de los macroprocesos, los procesos y las actividades. Proporciona a los *Procedimientos*, datos e informaciones para el mejoramiento continuo a través de los resultados de las evaluaciones realizadas. Utilizan como insumo las *Políticas de Operación* y los *Controles*, a fin de construir un conjunto de herramientas de evaluación de la gestión, de los resultados del desempeño de los funcionarios, de los riesgos e impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad o públicos atendidos.

Se relacionan también con la *Rendición de Cuentas*, *Autoevaluación del Control*, *Autoevaluación de la Gestión*, *Evaluación del Sistema de Control Interno* y con la *Auditoría Interna Institucional*, ya que en todos estos estándares, es imprescindible la utilización de indicadores como herramientas para definir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la institución pública.

La información obtenida de los *Indicadores* Estratégicos, de Riesgo y de Gestión permite identificar las desviaciones con relación a los objetivos definidos en los procesos, los *Planes y Programas* de la institución pública y emprender acciones de cambio.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo define los parámetros de medición y aprueba los indicadores definidos por el directivo responsable de cada proceso. El nivel técnico es responsable del diseño e implementación de los *Indicadores* en cada proceso, así como de realizar su evaluación permanente. Todos los funcionarios, son responsables de utilizar los indicadores en el desempeño de sus funciones, con el fin de verificar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos previstos por la institución.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia del diseño de *Indicadores* estratégicos, con los objetivos perseguidos en los Planes y Programas, el Modelo de Gestión por Procesos y los parámetros definidos por la Administración de Riesgos.
- Congruencia del diseño de los *Indicadores* de gestión con los parámetros definidos en las Políticas de Operación, los Procesos, los Controles, las políticas y prácticas definidas en el Desarrollo del Talento Humano.
- Congruencia de los *Indicadores* estratégicos, de riesgo y de gestión con los objetivos generales de los procesos para los cuales fueron definidos.
- Adopción y aplicación de una metodología para el diseño de los *Indicadores*.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias de la institución.
- Efecto de los *Indicadores* en los demás estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Efecto de los *Indicadores* sobre el control institucional.

## **1.5 Manual de Operación**

Estándar de Control materializado en una normativa de autorregulación interna, que contiene la documentación de los procesos de la institución pública, convirtiéndola en una guía de uso individual y colectivo para el conocimiento y uso de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo formas y un lenguaje común a todos los funcionarios.

Consolida los criterios y lineamientos determinados en los *Planes y Programas*, con el *Modelo de Gestión por Procesos* y los Procedimientos, definiendo su interacción e interrelación.

El **Manual de Operación**, se estructura mediante la determinación de un sistema de codificación y descripción de los aspectos a incluir, los cuales hacen parte del *Modelo de Gestión por Procesos*, de la *Administración de Riesgos* y demás estándares del Componente Actividades de Control.

### a. OBJETIVOS

- Integrar los aspectos estratégicos, de ejecución de la función de la institución y de operación de sus procesos, en un ordenamiento interno que facilite la comprensión de su funcionamiento.
- Facilitar la estandarización, comprensión, operación y evaluación de la gestión de la institución y la manera como ésta desarrolla su función institucional entre todos los funcionarios.
- Garantizar la inducción y reinducción permanente de funcionarios, sobre el conocimiento operacional de la institución.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

- La **Autorregulación**, al proveer a la institución la normativa que consolida su hacer institucional y la coordinación de sus actuaciones entre todos los funcionarios.
- **Autocontrol**, al establecer claramente la tarea a desarrollar por cada funcionario y su relación con las demás tareas y actividades.
- **Autogestión**, al hacer visibles ante la sociedad los niveles de autoridad y responsabilidad que la institución ha definido para la ejecución de su función.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia, Eficacia y Celeridad**, al estandarizar un instrumento que hace pública la forma de actuar de la institución, propendiendo por un lenguaje común, la unificación de criterios alineados con la operación de la institución, el conocimiento y capacitación permanente a los funcionarios.

### d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

El **Manual de Operación** se relaciona con todos los estándares del Modelo de Control Interno, al dotar a la institución de un documento integral, que propicia el conocimiento y la realización de la gestión de acuerdo con los parámetros establecidos. Genera conocimiento en los funcionarios de las tareas a desarrollar y los métodos y procedimientos para hacerlo; promueve la austeridad y eficiencia en la utilización de los recursos; potencia las capacidades y habilidades institucionales.

### e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad por la definición, aprobación, y socialización del **Manual de Operación** recae en el nivel directivo y técnico de la institución. Los responsables por cada uno de los procesos tienen la obligación de validarlo, recomendar su actualización y verificar su aplicación.

Por último, cada funcionario es responsable de conocerlo y aplicarlo en todas sus funciones y tareas, y en su interacción con los demás funcionarios.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Adopción, mediante autorregulación interna, de los contenidos que debe tener el Manual de Operación.
- Incorporación de los Acuerdos Éticos, las Políticas de Desarrollo del Talento Humano, los objetivos estratégicos, las Políticas de Administración de Riesgos y las Políticas de Operación.
- Inclusión en el Manual de Operación de todos los procesos que permiten cumplir con los propósitos institucionales.
- Descripción detallada de los procedimientos requeridos para llevar a cabo las actividades y tareas de los procesos.
- Introducción en el Manual de Operación, de todos los estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Inclusión en el Manual de Operación de los flujogramas de los procesos.
- Manejo de procesos de divulgación y formación tendientes a fortalecer el uso del Manual de Operación.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que puedan surgir en la institución.

## 2. Componente Información

Conjunto de estándares de Control que al interrelacionarse entre sí facilitan la recolección, ordenamiento, procesamiento, sistematización y estructuración, en forma adecuada y oportuna, de los datos e información de la institución pública, provenientes de fuentes internas o externas; garantizando con ello la toma de decisiones administrativas, el desarrollo de la función de la institución y su operación permanente. Así también, el cumplimiento de obligaciones de información, la Rendición de Cuentas a la Contraloría General de la República; la interpretación y entendimiento por los diferentes grupos de interés de su proceso, gestión y resultados. Vincula la institución con su entorno y estructura información para los grupos de interés internos y externos.

La **Información** debe ser Objetiva, para que represente la realidad; Relevante, para que sea útil y se ajuste a las necesidades de los usuarios; Verificable, para comprobar su veracidad; Significativa para que permita su comprensión a todos los usuarios; Pertinente o ajustada al propósito del usuario, en el momento oportuno; Consistente y Uniforme para su comparación con otro tipo de información y Equitativa, para lograr la imparcialidad en la información en todos los grupos de interés del organismo o entidad del Estado.

Adicionalmente, debe brindar las condiciones y herramientas necesarias para la toma de decisiones en la institución pública; permitir la intercomunicación, la integración y la unificación de criterios. Favorece la concertación, la coordinación, el trabajo en Comité, la identificación de lenguajes y políticas, y permite el desempeño adecuado a los funcionarios.



A fin de obtener los beneficios proporcionados por la Información, es necesario identificar las necesidades de los grupos de interés institucionales y sociales, sus fuentes y definir una estructura para su procesamiento y socialización, lo que infiere la necesidad de los siguientes componentes de control:

- **INFORMACIÓN INTERNA**
- **INFORMACIÓN EXTERNA**
- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

## **a. OBJETIVOS**

- Proporcionar la información requerida para el entendimiento de las funciones y competencias de los funcionarios, la realización de sus tareas y la toma de decisiones por parte de los directivos.
- Establecer vínculos permanentes y directos de la entidad con sus grupos de interés internos y externos; facilitar la rendición de cuentas, y brindar las bases para la transparencia de la gestión y el compromiso con lo público.
- Definir los sistemas de información acordes con las características, recursos y competencia de la institución y del medio con el que interactúa.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autogestión**, al permitirle al funcionario contar con los datos e información requerida para el ejercicio de su labor, en procura de los objetivos institucionales.

**Autocontrol**, al proporcionar la información a cada cargo y a la toma de decisiones.

**Autorregulación**, al tener en cuenta las normas internas y externas para el diseño de los sistemas de información requeridos para el cumplimiento de su propósito.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al establecer los parámetros para su captura, procesamiento, distribución y socialización, necesarios para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los grupos de interés y la obligación de información impuesta por la Constitución y la ley.

**Publicidad**, al garantizar el insumo más importante para hacer visible la gestión de la entidad pública ante los diferentes públicos interesados en sus acciones y decisiones.

## **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN**

El Componente **Información** establece las condiciones para la operación de la entidad pública, garantiza la toma de decisiones, la integración de los grupos de interés internos y externos, generando las relaciones, coordinaciones y responsabilidades necesarias para cumplir con los objetivos de los procesos de la institución, unida a la **Comunicación Pública**. Fortalece el Ambiente de Control, las relaciones internas y la imagen de la entidad pública.

Lo anterior permite considerar la **Información** como transversal a todos los estándares, componentes, y componentes corporativos que integran el Control Interno para Instituciones del Estado.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La máxima autoridad y demás niveles del organismo o entidad pública, son responsables por la generación y administración de la **Información**, en procura del logro de los objetivos institucionales y de la transparencia de su gestión. Todos los funcionarios son responsables por su producción, captura, uso y socialización a los diferentes grupos de interés.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORIA**

- Existencia del Componente Información en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, acorde a la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.

## **2.1 Información Interna**

Estándar de Control que reúne y procesa el conjunto de datos e información de la institución pública, provenientes de fuentes internas y externas, interpretándola adecuadamente, para la fijación de políticas, soportar la toma de decisiones, permitir la ejecución de los procesos y garantizar el desarrollo de las actividades que se originan al interior de la institución. Debe asegurarse su registro oportuno, exacto y confiable, para traducirla en reportes necesarios en la realización efectiva y eficiente de las operaciones, y permitir su difusión y circulación oportuna a los diferentes grupos de interés internos.

Constituye el soporte al diseño, operación, evaluación y mejoramiento de los procesos y debe ser considerada como uno de los principales recursos o activos del organismo o entidad pública. Por esta razón, es indispensable acceder a ella con rapidez y con facilidad, debiendo fluir sin ningún obstáculo.

La **Información Interna** constituye la base para establecer la comunicación a nivel interno, y su prospección a los clientes externos y hacia la sociedad.

Se pueden identificar dos tipos:

- La Formal, que se obtiene de la operación de la entidad pública y se materializa en los reportes, informes y demás formas de registro físico. Requiere para su obtención de la identificación y estructuración de diferentes fuentes como el Manual de Operación, los resultados de información que generan los diferentes procesos, los informes elaborados, las actas de reuniones, los registros contables y de operación, la intranet, entre otros.
- La Informal, la cual se conforma con el capital intelectual de la institución y se corresponde con los conocimientos y experiencias de los funcionarios. Dado su potencial para el mejoramiento institucional, este tipo de información requiere de un mayor esfuerzo para su obtención, lo que obliga a la institución a desarrollar estrategias para motivar a los funcionarios a formalizarla, documentarla y canalizarla en los sistemas de información.

### a. OBJETIVOS

- Obtener, procesar y mantener la Información interna requerida para la operación de la institución.
- Generar y registrar Información interna en forma oportuna y confiable, que soporte los procesos de toma de decisiones interna.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones de información de la institución y la información requerida por los grupos de interés externos.
- Soportar la rendición de cuentas a la sociedad.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

El **Autocontrol, la Autorregulación y la Autogestión**, dado que obliga a la expedición de políticas y normalización de informes de acuerdo a las necesidades que demanda la función de la institución, y las características que le son propias. Obliga a gerenciar un modelo propio de información, y a establecer procesos formativos a sus funcionarios para la correcta obtención, operación y control de la gestión.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

- **Celeridad**, en tanto permite tener la información requerida por cada proceso para realizar su función en el tiempo y oportunidad demandada.
- **Transparencia y Publicidad**, al brindar confianza y seguridad en la institución para generar información relevante, útil y pertinente para los diferentes grupos de interés en la entidad pública.

### d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN

La **Información Interna** se complementa con la **Información Externa**, a fin de obtener integralidad en el contexto institucional, permitiendo la realización de la gestión y dar cumplimiento al mandato constitucional de cada institución. Adicionalmente, la información se administra y ordena con sentido para el organismo o entidad pública en los **Sistemas de Información**, lo cual la convierte en insumo fundamental en la implementación de las diferentes funciones administrativas.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Corresponde a la máxima autoridad de la institución y a su equipo directivo, la responsabilidad por la obtención de la **Información Interna**, socializándola entre los diferentes grupos de interés internos y su proyección hacia los grupos externos, así como su verificación y coordinación permanente, para que ésta sea insumo constante en los procesos y permita el acceso directo a quienes tienen contacto directo con la sociedad y con los grupos de interés.

Igualmente, es responsabilidad de la totalidad de funcionarios, independientemente del nivel administrativo al cual pertenezcan, dado que cada uno de ellos es el responsable de su producción y utilización en las diferentes acciones institucionales.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de fuentes de *Información Interna* que brinden confianza para lograr en la institución una interacción permanente y fluida en su funcionamiento.
- Cumplimiento de la normatividad vigente en la existencia de medios que permitan recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de la sociedad
- Coherencia entre los requerimientos de información de la sociedad o grupos de interés externos, el mandato constitucional y las respuestas que brinda la institución.
- Existencia en la entidad de la cultura de la Información y su manejo para obtener la relación con el entorno y la sociedad.
- Grado en que la *Información Interna* es tenida en cuenta por los funcionarios de la institución, en la implementación de las acciones y decisiones institucionales.
- Existencia de fuentes de *Información Interna* debidamente determinadas y canalizadas para el logro de los objetivos institucionales.
- Manejo adecuado de la Información, donde cada funcionario canalice su información y la comparta al interior de la institución.

## 2.2 Información Externa

Estándar de Control que reúne y procesa el conjunto de datos e información de la institución pública, proveniente de fuentes internas y/o externas, generando información necesaria a la sociedad en general; a los proveedores y contratistas; a las instituciones u organismos reguladores y de fiscalización; de seguimiento a órganos de fuentes de financiación externa y a otras organizaciones que se constituyen como grupos de interés externos de cada organismo o entidad.

Para lograr el cumplimiento efectivo del propósito de la **Información Externa**, las Instituciones públicas deben conocer a fondo la sociedad y demás grupos de interés, sus principales requerimientos, los bienes o servicios necesarios para la satisfacción de sus necesidades, su situación económica y social. Conocer sus proveedores y contratistas, los productos y servicios que proporcionan, su oferta de precios. Reconocer las demás instituciones con funciones similares, su forma de operar, la tecnología utilizada, la cobertura de sus servicios, su estructura de costos, sus proveedores, y sus fuentes de financiación. Conocer los organismos reguladores, las obligaciones que se tiene frente a ellos, los límites del organismo regulador con relación a la institución y la normatividad vigente.

La principal fuente de **Información Externa**, por lo tanto, es la sociedad en general y los grupos de interés; por consiguiente, ésta debe ser observada de manera permanente. Para ello se recurre al análisis de las comunidades desde el punto de vista social, demográfico, económico, o desde el aspecto relevante para cada entidad; a ella se puede acceder a través de entrevistas con sus líderes, encuestas de opinión o de percepción y estudios de mercado.

Otras fuentes de **Información Externa**, la constituyen los estudios sociológicos y socioeconómicos realizados por instituciones diferentes a la entidad; los estudios sectoriales realizados por revistas especializadas, las cámaras de comercio y las asociaciones de profesionales; las bases de datos de los institutos nacionales de estadística; la regulación propia de la entidad; los catálogos de proveedores, las ferias de muestras, las publicaciones sobre proveedores, los sistemas de información nacionales, las páginas Web, los periódicos y revistas profesionales, las administraciones de impuestos y demás instituciones públicas.

Cuanto mayor sea el número de fuentes utilizadas, menor será la probabilidad de error o falsedad de la información, lo cual facilita su análisis, comprensión y utilización.

Adicionalmente, un *Sistema de Quejas y Reclamos* constituye un medio de Información Externa directo de la institución con sus grupos de interés externos, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios. Es un medio para medir la eficacia de la gestión institucional, dado que:

- Las quejas y reclamos son fuente de información sobre los incumplimientos institucionales. A través de éstos se puede conocer su origen, alcance, gravedad, impacto y frecuencia.
- Permite definir una acción correctiva inmediata y una acción preventiva de la causa que las origina, ya que pueden afectar a la institución en su imagen y capacidad de impacto en la sociedad y, si es el caso, asumir los sobrecostos para lograr su recuperación o neutralización.

Para el manejo del Sistema de Quejas y Reclamos, se requiere del compromiso total de la máxima autoridad y sus directivos, a fin de lograr un nivel óptimo de gestión de la calidad, de satisfacción al cliente y de cumplimiento con la sociedad y grupos de interés.

La **Información Externa** genera como producto básico la información a la sociedad y demás grupos de interés. Es útil para una adecuada toma de decisiones del organismo o entidad pública, y devolver información a los grupos de interés externos de la institución sobre el cumplimiento de la gestión y resultados de la institución pública.

**a. OBJETIVOS**

- Obtener información actualizada sobre el entorno y los grupos externos a fin de analizarla, utilizarla y procesarla en beneficio de las acciones institucionales y sociales.
- Identificar fuentes de información, que brinden confianza y contacto directo para lograr una interacción fluida y permanente con los grupos de interés externos.
- Registrar las expectativas de los diferentes grupos de interés a fin de mantener una mejora continua de la institución, en término de los bienes y servicios brindados.

**b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

La **Autogestión**, en la medida que la institución gerencia su proceso de recolección de información de fuentes externas, a fin de dar cumplimiento a la función que legalmente le compete dentro del Estado, y a la búsqueda responsable de prestar un servicio público de calidad.

**c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, de la máxima autoridad de la institución, quien a fin de brindar un mejor servicio público, obtiene de sus diferentes grupos de interés y del entorno, la información necesaria sobre su operación.

**d. RELACIÓN CON ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN**

Favorece los objetivos del Componente **Información**, al permitir la interacción de la entidad con los diferentes públicos y, de manera especial, con la sociedad. Para cumplir con su propósito, es necesario integrarla con la **Información Interna** y administrarla por medio de los **Sistemas de Información**, lo cual permite su manejo estratégico en procura del logro de los propósitos institucionales.

**e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Corresponde a la máxima autoridad de la institución pública la consecución de **Información Externa**, creando las condiciones favorables para su manejo, y soportar en ella sus decisiones y políticas frente a los públicos de interés externos. Dado el carácter estratégico de la **Información**, su obtención y uso institucional, es también responsabilidad de todos los funcionarios.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

**f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORIA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de fuentes de **Información Externa** que brinden confianza y contacto directo para lograr en el organismo o entidad pública, una interacción permanente y fluida con los grupos de interés externos.
- Cumplimiento de la normatividad vigente en la existencia de medios que permitan recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de la sociedad.

- Coherencia entre los requerimientos de información de la sociedad o grupos de interés externos y el mandato constitucional.
- Existencia en la institución de la cultura de la *Información* y su manejo, para obtener la relación con el entorno y la sociedad.

## 2.3 Sistemas de Información

Estándar de Control, que se conforma por los diferentes sistemas diseñados y desarrollados por la institución pública para hacer más oportuna, integra y confiable su información en términos de las necesidades de apoyo tecnológico a cada organismo o entidad y que son necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los **Sistemas de Información**, se ocupan del tratamiento de la información en forma oportuna, eficaz y eficiente, mediante el uso de los recursos necesarios para su captura, entrada, depuración, integración, procesamiento, comparación, análisis, almacenamiento y difusión de datos. Los **Sistemas de Información** necesitan de un componente físico (hardware), de programas (software), recurso humano, información que se pretende procesar para agregar valor, obteniendo información adicional de mayor soporte.

Como Estándar de Control, los **Sistemas de Información** requieren de una combinación de datos y hechos que conformen un sistema en el que se involucren estadísticas, información de planes y programas, desarrollo de sistemas financieros, análisis de costos e información interna, a fin de contribuir a determinar el comportamiento individual y colectivo de los procesos, facilitar y socializar la experiencia institucional, sus aciertos, errores, logros y la gestión realizada.

### a. OBJETIVOS

Los *Sistemas de Información* se diseñan para lograr los siguientes objetivos:

- Soportar la gestión de operaciones de la entidad pública, con mayores niveles de oportunidad, eficiencia y eficacia para el desarrollo de la función.
- Registrar el desempeño institucional.
- Transmitir la información en tiempo y forma adecuada, para que su recepción y comprensión, por parte del usuario, le sea útil en la toma de decisiones.
- Soportar el proceso de toma de decisiones interna, en forma oportuna y pertinente a los objetivos de la entidad pública.
- Facilitar la rendición de cuentas a la sociedad, las relaciones con los grupos de interés y la efectividad de la gestión pública.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autocontrol**, al afianzar en cada funcionario la capacidad de generar y compartir información institucional, que implica rigor y responsabilidad en su manejo.

**Autorregulación**, obligando a la institución a establecer políticas y directivas que le permitan controlar la generación y uso eficiente de la información.

**Autogestión**, llevando la institución a establecer mecanismos propios de manejo y gerencia de la información, en términos de mejor utilización por parte de los usuarios.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía**, al definir sistemas de información compatibles con la cultura y competencia organizacional.

**Eficiencia**, al propender por la calidad y oportunidad de la información, en relación con los niveles de gestión y productividad requeridos, a fin de coordinar todas las acciones institucionales.

**Eficacia**, al servir de insumo fundamental para que, tanto individual como colectivamente, se logren las metas y los objetivos institucionales.

**Celeridad**, al brindar la prontitud y rapidez necesaria para que la institución y su función, adquieran un ritmo que garantice la satisfacción de los diferentes grupos de interés y el cumplimiento de los preceptos constitucionales.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN**

Los **Sistemas de Información**, se relacionan con los demás Componentes y estándares del Modelo de Control y sirven de soporte al cumplimiento de la función, misión y objetivos de la entidad pública. Indican el comportamiento en el desempeño institucional y facilitan la evaluación de la gestión pública. Permiten conservar y compartir la información institucional y hacer de ella, el registro de la historia de la institución, convirtiéndola en una actividad básica y fundamental para sus diferentes grupos de interés.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad en el diseño y construcción de **Sistemas de Información** recae en la máxima autoridad y el equipo directivo de la institución, que debe dimensionarlos y proporcionar los recursos para su aplicación y vigencia. Sin embargo, la responsabilidad en su alimentación y mantenimiento es de todos los funcionarios.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de Sistemas de Información que permitan procesar, generar, socializar, utilizar y canalizar la información que se produce a nivel institucional.
- Coherencia entre los fines del organismo o entidad pública y sus sistemas de Información.
- Utilización de los *Sistemas de Información* y grado de conocimiento que poseen los funcionarios públicos sobre ellos.
- Habilidad de la entidad para generar y aprovechar los Sistemas de Información.



- Calidad de la información que generan los Sistemas de Información.
- Creación de una cultura de la información al interior de la institución.

### 3. Componente Comunicación

Conjunto de estándares de control que al interrelacionarse entre sí, permiten la construcción de sentido compartido en la institución pública, lo cual garantiza la circulación fluida y transparente de la información interna y externa de la entidad a los diferentes grupos de interés. Facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, mejorando su nivel de apertura, receptividad y capacidad de interlocución con los ciudadanos y permitiendo la publicidad, visibilidad de su gestión y de sus resultados, generando confianza y posicionamiento ante la sociedad.

La **Comunicación** en las Instituciones públicas, tiene una dimensión estratégica fuertemente unida a la institución, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes. Reconocer este principio, tiene implicaciones importantes pues él determina que la dimensión comunicativa atraviesa de manera sistémica toda acción institucional, de donde se desprende que las Instituciones públicas deben identificar y reconocer su práctica comunicativa como un eje estratégico, que define y gestiona la proyección de su identidad e imagen institucional. Caracteriza y regula sus interacciones con los grupos de interés de la institución e interviene la cultura institucional para generar coherencia interna.

Para ser considerado exitoso, todo proceso comunicacional debe estar centrado en la conducta humana, ser además coherente con el propósito misional específico y compatible con las formas adoptadas por la entidad para comunicarse con sus públicos internos o externos. Dicho proceso debe ser oportuno, dinámico, veraz e integral de tal manera que genere tejido institucional y permita la interacción de los funcionarios en procura del logro de los propósitos y fines sociales del Estado.

La interacción comunicativa es inherente al suministro de información oportuna y necesaria hacia el interior de las instituciones, facilitando el desarrollo de los procesos, actividades y tareas concretas y garantizando la circulación suficiente y transparente de la información, hacia los diferentes grupos de interés externos.

La **Comunicación** promueve la rendición de cuentas a la sociedad, así como la movilización social hacia el entendimiento de los fines esenciales del Estado y el respeto por lo público.

Permite derivar tres (3) Componentes básicos de control así:

- **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**
- **COMUNICACION PÚBLICA**
- **RENDICION DE CUENTAS**

#### a. OBJETIVOS

- Fomentar la motivación, la cooperación, la satisfacción y la comprensión necesaria por parte del funcionario, para la realización de su labor al interior de la institución, promoviendo las buenas relaciones de trabajo institucional.
- Mantener adecuados procesos informativos hacia los públicos externos de la institución y, en especial, con la sociedad, garantizando que la información circule de manera oportuna, suficiente y transparente.

- Promover la realización de procesos específicos de información a la sociedad, acerca del resultado de la gestión del organismo o entidad pública y su impacto en el desarrollo económico, social y ambiental de la población.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, en la medida que la institución asume con responsabilidad la definición de políticas, procesos y planes de comunicación en la institución y los informa adecuadamente.

**Autogestión**, en la medida que la institución es autónoma para definir los medios y procedimientos utilizados para difundir sus propósitos, forma de lograrlos y resultados obtenidos.

**Autocontrol**, en la medida en que cada funcionario se hace cargo de mantener una comunicación fluida, transparente y efectiva en sus relaciones con la institución y los públicos de interés externos que la entidad atiende.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

La **Comunicación**, al ser un Componente transversal a todos los demás Componentes Corporativos, Componentes y estándares del Modelo Estándar de Control Interno, favorece todos los principios asignados por la Constitución Política a la función administrativa, pero incide de manera particular en los siguientes:

**Transparencia**, al propiciar un ambiente de confianza y garantía de interlocución entre los diferentes agentes o Instituciones que en su administración y realización de actividades, afectan la esfera de lo público en lo que es común, e incumbe a todos en la medida en que establece responsabilidades, procedimientos y reglas a partir de las cuales se promueve de manera clara y abierta la participación.

**Publicidad**, cuando provee instrumentos para entregar la información requerida por los diferentes públicos institucionales y sociales, con los cuales interactúa el organismo o entidad pública de manera oportuna, precisa y suficiente para que estos conozcan los resultados de la gestión y puedan verificar el cumplimiento de los compromisos, fomentando el libre intercambio de opiniones e información, y garantizando el cumplimiento al derecho ciudadano del acceso a la información.

## **d. RELACIONES CON LOS COMPONENTES CORPORATIVOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

El Componente **Comunicación**, toma cada uno de los estándares que constituyen los Componentes *Actividades de Control e Información* y define las políticas, modos de tratamiento, formas de transmisión de los mensajes y de proporcionar entendimiento sobre el quehacer institucional, con el fin de mantener la coherencia interna requerida por el organismo o entidad para el logro de sus objetivos institucionales.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

La definición de las políticas para el manejo de la *Comunicación*, diseño de proceso, la selección de los mensajes que se requiere comunicar y de los destinatarios específicos a los que llegan, son responsabilidad de la máxima autoridad, su equipo directivo y administrativo relacionado con cada uno de los procesos y macroprocesos de la institución. Pero, en esencia, y por su condición fundamental de atributo de la naturaleza humana, en sí mismo este Componente es responsabilidad de todos los funcionarios del organismo o