

análisis por área, así como también el consolidado de la entidad, para su presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

11. Analizar la presentación del diagnóstico sobre la situación del Talento Humano que realiza el directivo responsable de la Implementación del MECIP, con el apoyo del Equipo MECIP, revisando las necesidades de diseño o ajuste de propuestas por el Grupo, aprobando y consignando en el acta respectiva.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

FORMATO: Encuesta Percepción del Estándar de Control

Nº: 13

Indique el nombre de la Dependencia en la cual trabaja

DEPENDENCIA

Califique cada Afiración de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:

Valor	Descripción
0	No sabe *
1	No se cumple
2	Se cumple Insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Núm.	Afirmaciones	(1) Valoración
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.	
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los funcionarios idóneos de acuerdo a los requerimientos de los cargos o empleos.	
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo Funcionario conozca la cultura de la Institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.	
4	La Institución realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.	
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los Funcionarios en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la Institución.	
6	La Institución adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.	
7	Son consultados los Funcionarios sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.	
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.	
9	La Institución adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.	
10	La Institución adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.	
11	Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño.	
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los Funcionarios.	
13	La Institución cuenta con mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de Funcionarios del nivel gerencial.	
14	Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión.	
15	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano.	

(*) Marque "No sabe" en el caso de que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECIP-
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DEI CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

FORMATO: Valoración Encuesta Estándar de Control

Nº: 14

(1) DEPENDENCIA

(2)Nº de Pregunta	(3) % de Participación	(4)Carillas de valoración							(5) Puntaje
		0	1	2	3	4	5	Total	
1	Frecuencia								
	%								
2	Parcial								
	Frecuencia								
3	%								
	Parcial								
4	Frecuencia								
	%								
5	Parcial								
	Frecuencia								
6	%								
	Parcial								
7	Frecuencia								
	%								
8	Parcial								
	Frecuencia								
9	%								
	Parcial								
10	Frecuencia								
	%								
11	Parcial								
	Frecuencia								
12	%								
	Parcial								
13	Frecuencia								
	%								
14	Parcial								
	Frecuencia								
15	%								
	Parcial								

(6) Valoración General de la Dependencia

(7) Interpretación

Elaborado por:

Fecha

Revisado por:

Fecha

Aprobado por:

Fecha

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

FORMATO: Análisis del Estándar de Control por Dependencia

Nº: 15

(1) DEPENDENCIA:

(2) VALORACIÓN GENERAL DE LA DEPENDENCIA (PUNTAJE) :

(3) INTERPRETACIÓN

(4) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación del Estándar de Control

--	--

(5) Acciones de Diseño e Implementación	(6) Acciones de Ajuste a la Implementación

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

FORMATO: Análisis Estándar de Control – Consolidado Institución

Nº: 17

(1) VALORACIÓN (PUNTAJE) :

(2) INTERPRETACIÓN

(3) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación de Estándar de Control

(4) Acciones de Diseño e Implementación

(5) Acciones de Ajuste a la Implementación

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 08 Definición de Criterios Base y Formulación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano

Descripción

A partir de los resultados del diagnóstico de la situación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano, se deben establecer los criterios mínimos para su diseño o ajuste, e implementación. Tales criterios deberán parametrizarse y generar un ordenamiento que facilite la formulación de políticas o directrices generales y específicas, aplicables a todos los niveles de la organización.

El desarrollo del Talento Humano da cumplimiento a la premisa de que el Control Interno es ejecutado por personas, siendo los funcionarios públicos de la entidad quienes hacen efectivo el control y garantizan las condiciones básicas para el logro de los objetivos de la entidad.

Las instrucciones que se presentan en esta Guía para la definición de criterios base a la formulación del estándar de control, se agrupan en cuatro actividades, a realizar en forma sucesiva para facilitar su diseño e implementación:

1. Formulación de Criterios, tomando como base los conceptos que se presentan y que deben complementarse con las normas vigentes y las específicas que apliquen a la entidad.
2. Identificar los aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano en donde se requiere diseñar o ajustar políticas para el desarrollo del Estándar de Control.
3. Definición de Políticas, que permitan operativizar el estándar de control.
4. Especificar alcances y responsables para la implementación de las políticas definidas.

Requerimientos

- Función Constitucional y legal de la entidad.
- Norma o normas que se apliquen a la entidad.
- Normas de carácter general relacionadas con el Desarrollo del Talento Humano.
- Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos de la Entidad.
- Planes y Programas de la Entidad relacionados con el Desarrollo del Talento Humano.
- Información sobre procesos disciplinarios realizados en el último período.
- Información sobre demandas presentadas por terceros originadas en el comportamiento, errores u omisiones de los funcionarios de la entidad.
- Quejas y reclamos presentados por la comunidad y grupos de interés internos y externos, sobre el comportamiento de los funcionarios de la entidad.

Responsables

● Diseño y Apoyo a la Implementación

- Dependencia de Gestión Humana.
- Comité de Control Interno.
- Equipo MECIP.

● Implementación

- Dependencia de Gestión Humana.
- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

● Supervisión y seguimiento a la implementación

- Directivo responsable de la implementación del MECIP.
- Equipo MECIP.
- Auditoría Interna Institucional.
- Comité de Control Interno.
- Área de Gestión Humana.

● Mantenimiento y actualización permanente

- Directivo responsable de la implementación del MECIP.
- Dependencia de Gestión Humana.

Operación

Formulación de criterios

Dependencia de Gestión Humana y Comité de Control Interno

1. Establecer a partir de las necesidades de diseño o ajuste, e implementación identificadas en el Diagnóstico Situación del Talento Humano, detallado en la **Guía 07**, los criterios de diseño o ajuste, e implementación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano.
2. Definir los criterios específicos de la entidad para el Desarrollo del Talento Humano teniendo en cuenta:
 - La naturaleza de las funciones de la entidad.
 - Las normas específicas aplicables para la administración del Talento Humano.
 - La formación de los funcionarios públicos y su aptitud para el desempeño de los cargos.

- Las características de los grupos de interés que atienden la entidad en general y las dependencias en particular.
 - La existencia de perfiles definidos para cada uno de los cargos.
 - La existencia de políticas que definen los procesos de selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, bienestar social y retiro.
 - Reconocimiento del derecho de los funcionarios públicos a recibir tratamiento cortés, sobre la base de los principios básicos de relaciones humanas, a concursar para obtener promociones, a percibir puntualmente la remuneración fijada, a la seguridad social, a la participación en programas de bienestar social y a disfrutar de estímulos e incentivos.
 - Coordinación con el área responsable para la asignación de los recursos necesarios para la aplicación de políticas de desarrollo humano, de acuerdo a los recursos disponibles y en cumplimiento de normas vigentes.
 - La existencia de procesos/procedimientos definidos para la evaluación del desempeño de los funcionarios.
3. Analizar los siguientes aspectos del proceso administrativo del Talento Humano, complementando con lo establecido en las normas vigentes y los aspectos que se apliquen específicamente a la entidad, para la fijación de criterios, tales como:

- **Planeación:** permite a la administración pública contar con recurso humano calificado de acuerdo con la naturaleza de los cargos de la entidad, y los recursos financieros disponibles requeridos para atender las necesidades del servicio, de manera adecuada y oportunamente, teniendo en cuenta los factores que pueden incidir, como el sobretiempo, el ausentismo, las vacaciones, las licencias, etc., así como las necesidades de formación, capacitación y bienestar social que contribuyan a su desarrollo personal, profesional y al mejoramiento de la productividad.

- **Selección:** permite escoger a los funcionarios públicos mas competentes para los fines que pretende la entidad, fundamentado en los perfiles definidos para cada cargo y en el cumplimiento de los principios de mérito, igualdad, publicidad, transparencia, imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia. Comprende las actividades de convocatoria, reclutamiento, aplicación de pruebas o instrumentos de selección, la conformación de listas de elegibles y el período de prueba.

Puede hacerse a través de concursos abiertos o de ascenso, dependiendo del tipo de empleo a proveer y de los perfiles requeridos.

- **Inducción:** fortalece la integración del funcionario público a la cultura de la organización, estimulando el aprendizaje, el desarrollo individual y organizacional. Para ello, es fundamental iniciar al nuevo funcionario público en el conocimiento, aplicación y evaluación de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos; hacia el direccionamiento estratégico que se trace; habituarlo a las características propias del servicio público, de las funciones generales del Estado y de la entidad; informarlo sobre las inhabilidades e

incompatibilidades relativas a su cargo y sobre las políticas internas y externas, tendientes a prevenir actos que van en contra de la ética institucional.

- **Reinducción:** tiene como propósito reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios generados por reformas en la organización del Estado, en la misión institucional o de las funciones propias de su dependencia o puesto de trabajo.
- **Formación:** facilita el desarrollo integral del ser humano al potenciar actitudes, habilidades y conductas en las dimensiones ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual, y lo prepara para cumplir de manera eficiente y eficaz su papel al interior de la entidad. Además, posibilita el conocimiento y entendimiento relacionados con los aspectos propios del desarrollo individual de las personas, como una manera de propiciar el autocontrol.
Al ser una obligación del Estado, consignada en el artículo 54 de la Constitución Política, las unidades responsables del Desarrollo del Talento Humano tienen la obligación de formular y ejecutar el plan de formación que satisfaga las necesidades de los funcionarios de la entidad.
- **Capacitación:** brinda, refuerza y complementa las competencias necesarias para incrementar la capacidad de los funcionarios públicos, contribuyendo de la manera más positiva al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad y al eficaz desempeño del cargo. Por lo tanto, debe orientarse al desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para el incremento de la eficiencia organizacional.
- **Compensación:** tiene como propósito remunerar a los funcionarios públicos de acuerdo con las normas legales vigentes. La adecuada y equitativa remuneración, acorde con los niveles de conocimiento requeridos para el desempeño de los cargos y con las responsabilidades asignadas, permite contar con funcionarios cada vez más competentes e idóneos para el desarrollo de sus funciones constitucionales y legales.
- **Bienestar Social:** garantiza que la gestión institucional y los procesos de administración del Talento Humano tengan en cuenta el bienestar y el desempeño eficiente y eficaz de los funcionarios. Se organiza a partir de las iniciativas de los funcionarios públicos, como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del funcionario, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; asimismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del funcionario con el servicio de la entidad en la cual trabaja.
- **Evaluación del desempeño:** permite calificar el rendimiento del funcionario a partir de los objetivos fijados y planes operativos acordados, buscando su mejoramiento y desarrollo. Se tiene en cuenta para conceder estímulos a los funcionarios, formular programas de capacitación, evaluar los procesos de selección y determinar la permanencia en el servicio. Debe realizarse teniendo en cuenta los procedimientos e instrumentos proporcionados por la ley y las normas reglamentarias.

Los Jefes de área deben estar capacitados para el uso adecuado de tales instrumentos, esto es, para establecer y concertar objetivos medibles y cuantificables en términos de los resultados esperados de la labor de cada funcionario; congruentes y coherentes con los planes y programas operativos de la entidad y con las actividades y tareas que han sido asignadas a cada cargo en el diseño de los procesos.

El manejo adecuado de este instrumento de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos impulsará la productividad en la medida que la alta dirección aplique criterios justos, equitativos, transparentes y oportunos.

- **Retiro**, permite a la entidad definir los procedimientos adecuados ante situaciones generadas por necesidades del servicio o por pensión de los funcionarios públicos.

Dependencia de Gestión Humana

Formulación de las políticas de Desarrollo del Talento Humano

4. Establecer criterios base que permitan el diseño de políticas que garanticen un adecuado diseño e implementación del proceso de desarrollo y gestión del Talento Humano. Para ello utilizar el **Formato 18**, siguiendo las siguientes instrucciones:
 - Tomar los resultados del diagnóstico **Formato 17** - identificar en cuáles aspectos del proceso administrativo de gestión del Talento Humano (Selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, etc.) se requiere formular o ajustar políticas. Se estructurará el **Formato 18** para cada aspecto identificado.
 - Proceder a organizar la totalidad del **Formato 18**, siguiendo los pasos indicados en el Anexo N° 3, Procedimiento para la formulación de políticas.

Implementación de las políticas

5. Tomando como base el **Formato 19**, y siguiendo los pasos indicados en el Anexo N° 3, Procedimiento para la formulación de políticas, se definirá el alcance y los responsables de la implementación y seguimiento de las políticas.

Comité de Control Interno

6. En sesión plenaria del Comité de Control Interno; analizar, ajustar y aprobar las políticas para el Desarrollo del Talento Humano en la entidad, consignando en el Acta de Comité lo correspondiente.

Directivo Responsable de la Implementación del MECIP

7. Tramitar el Acto Administrativo por el cual se definen las políticas de desarrollo del Talento Humano en la entidad, y una vez aprobado integrar al Manual de Procedimientos (Operación).
8. Determinar el procedimiento para socializar las Políticas de Desarrollo del Talento Humano a todos los funcionarios de la entidad y para conocimiento de los grupos de interés.

Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes

9. Revisar periódicamente la vigencia de las políticas de Desarrollo del Talento Humano en la entidad y su aplicación, para gestionar los ajustes, actualizaciones o la resocialización si se diera el caso.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

FORMATO: FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Nº: 18

POLITICA DE _____

PARÁMETROS DE LEY (1)	CRITERIOS DE BASE (2)	OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ) (3)	ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO) (4)	ENUNCIADO DE LA POLÍTICA (5)

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

FORMATO: FORMATO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS

Nº: 19

TEMA DE LA POLÍTICA (1)	ENUNCIADO DE LA POLÍTICA (2)	ALCANCE (3)	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN (4)	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO (5)

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

ANEXO Nº. 3

INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS

Las Políticas definen **la manera como se ejecuta la función administrativa** en el cumplimiento de los fines constitucionales y misionales de la Entidad. Además se constituyen en **herramientas de gestión** que le dan direccionamiento permanente al quehacer, en el día a día de la entidad y, por lo tanto, **incrementan la gobernabilidad**, ya que le permiten a la alta dirección, **dirigir y controlar** el rumbo de la entidad.

Por otra parte, al hacer explícitas las orientaciones de la entidad, las políticas facilitan la **construcción de visión compartida**, cuando son ampliamente difundidas, comprendidas y acatadas por todos los miembros de la organización.

¿QUÉ ES UNA POLÍTICA?

Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos.

¿CÓMO SE ENUNCIA UNA POLÍTICA?

El enunciado de la política expresa el QUÉ (Objetivo) y el CÓMO (Estrategia) que orienta la actuación de la entidad en la respectiva área.

Ejemplo de una Política de Calidad:

La Contraloría de (Nombre de la Entidad) se compromete a orientar su gestión fiscalizadora en la obtención de beneficios y resultados para la comunidad ejerciendo el control fiscal integral en forma eficiente y eficaz (QUÉ), mediante el mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de las competencias laborales de sus funcionarios, fomentando la participación ciudadana y buscando dar cobertura a todos los sujetos de control (CÓMO).

Ejemplo de una Política de Integridad:

Con el fin de garantizar el ejercicio de la función administrativa, dando efectivo cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales, la (nombre de la entidad) orientará su quehacer institucional a base de principios y valores éticos, (QUÉ) para lo cual realizará procesos participativos de formulación, adopción y apropiación de sus Códigos de Ética y de Buen Gobierno (CÓMO).

¿QUIÉNES Y CÓMO SE FORMULAN LAS POLÍTICAS?

Las políticas son formuladas por la Máxima Autoridad de la Institución Pública y su equipo directivo, teniendo como marco de referencia las normas legales que la rigen, su Plan de Desarrollo Estratégico y los diagnósticos respectivos. Los responsables de la formulación de las políticas podrán solicitar el apoyo del Equipo MECIP, pero no se le puede delegar a este Equipo dicha responsabilidad.

La formulación de Políticas debe ser un proceso participativo, que involucre a los directivos responsables de su ejecución y cumplimiento.

PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

1. Selección de los aspectos o temas sobre los cuales se va a formular la política en el respectivo Estándar de Control. Debe establecerse un formato para cada aspecto o tema del Estándar de Control. El tema se anota en la tercera fila del formato
2. Identificar los mandatos constitucionales, legales y misionales en los temas del Estándar de Control analizado (primera columna del formato).
3. Identificar los criterios de base (necesidades y/o vacíos existentes) para el ajuste o formulación de la(s) política(s) que orientan la gestión en los diferentes temas del Estándar de Control (segunda columna del formato). Esta columna se alimenta de las conclusiones que arrojó el diagnóstico del respectivo Estándar de Control, las cuales han quedado consignadas en el Formato pertinente.
4. Formular los QUÉ (objetivos) de la política para el cumplimiento de los fines de la función administrativa en el respectivo aspecto o tema del Estándar de Control (tercera columna del formato).
5. Formular los CÓMO (estrategias) que requiere el estándar de control para su implantación en el día a día de la Entidad (cuarta columna del formato).
6. Construir el enunciado de la política, articulando en forma gramatical coherente lo anotado en las columnas tercera y cuarta del formato (quinta columna del formato).

Formato para la formulación de políticas

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS				
NOMBRE DEL COMPONENTE Y DEL ESTÁNDAR				
ASPECTO O TEMA DEL ESTÁNDAR EN QUE SE FORMULARÁ LA POLÍTICA				
PARAMETROS DE LEY	CRITERIOS DE BASE	OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política	Vacíos y necesidades frente a la política, según diagnóstico	Maneras de actuar que quiere establecer la política	Acciones necesarias para lograr los cambios deseados	Texto articulado de la política (Qué y Cómo)

IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS

El proceso de implementación de las políticas definidas tiene su inicio en la identificación de su alcance y de los responsables de su ejecución y seguimiento. Para ello se podrán seguir los siguientes pasos:

1. En la primera columna del “Formato para la implementación de políticas”, se anotará el aspecto o tema del Estándar de Control sobre el cual se ha formulado la política respectiva.
2. En la segunda columna se transcribirá textualmente el enunciado de la política que se anotó en la quinta columna del Formato para la formulación de políticas.
3. En la tercera columna se especificará el alcance de la política, refiriendo si cubre un proceso, un subproceso o actividades dentro de estos.
4. En la cuarta columna se indicará el área, Comité, Equipo o cargo específico responsable de la ejecución de la política.
5. En la quinta columna se anotará el Comité, Equipo o Cargo responsable del seguimiento a la implementación de la política.

Formato para la implementación de políticas

FORMATO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS NOMBRE DEL COMPONENTE Y DEL ESTÁNDAR				
TEMA DE LA POLÍTICA	ENUNCIADO DE LA POLÍTICA	ALCANCE	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO

1.3 Protocolos de Buen Gobierno

El modo o la manera que asume el nivel directivo en la conducción de la Institución, define un estilo de administración y gestión propio que, a pesar de tener como base los principios y valores individuales de la máxima autoridad y de su nivel directivo, obliga a asumir los requisitos de tipo moral, ético, de responsabilidad, compromiso, con el servicio público; conocimiento, suficiencia, capacidad gerencial, necesarios para conducir la entidad pública, y de transparencia en el actuar, que exigen las comunidades a las cuales se debe atender.

Los Protocolos de Buen Gobierno, por lo tanto, constituyen la forma adoptada por el nivel directivo para guiar y orientar las acciones de la entidad pública, generando autoridad y confianza inicialmente, por su capacidad gerencial, conocimiento de los grupos de interés de la entidad y compromiso con la satisfacción a sus necesidades; por su compromiso con el control y cumplimiento de la misión, visión, planes y programas; por su ejemplo de buen trato a los funcionarios públicos y una apropiada utilización de los recursos, con transparencia y eficiencia.

Este Estándar de Control tiene los siguientes beneficios para la entidad pública:

1. Incrementa la credibilidad, la confianza y la gobernabilidad en los diferentes grupos de interés frente a las prácticas de quienes detentan la autoridad.
2. Crea un clima interno de reglas de juego claras y precisas que transparentemente definen las expectativas de comportamiento de la alta dirección.
3. Genera un estilo de dirección unificado, por cuanto facilita el alineamiento de todo el equipo directivo bajo los mismos parámetros de comportamiento.
4. Propicia la confianza interna entre los miembros del equipo directivo, por cuanto todos los integrantes suscriben el compromiso de reglas de juego comunes.
5. Fortalece una cultura corporativa orientada al cumplimiento de los fines del Estado.
6. Posiciona social y políticamente a la entidad y a sus integrantes, otorgándoles reconocimiento y representatividad por parte de la sociedad.

a) Procedimiento

1. Realizar el diagnóstico del estado del estándar de Control Protocolos de Buen Gobierno en la entidad, estableciendo las necesidades de ajuste a este Estándar de Control.
2. Establecer los criterios base para la definición de políticas, que orienten los Protocolos de Buen Gobierno.

b) Instructivos de Diseño e Implementación

Las **GUÍAS 09** y **10** presentan las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumentos de Diseño e Implementación

Los **FORMATOS 20, 21, 22, 23** y **24** constituyen los instrumentos que facilitan su implementación.

Manual de Ética Pública para Instituciones del Estado, Capítulo Séptimo.

GUÍA 09 Diagnóstico sobre Protocolos de Buen Gobierno

Descripción

El Procedimiento de implementación del estándar de Control Protocolos de Buen Gobierno parte de la realización de un diagnóstico del estado del Estándar de Control Protocolos de Buen Gobierno en cada dependencia, y en la entidad en general, con el fin de establecer las necesidades de diseño o ajuste, e implementación.

El diagnóstico toma como base el conocimiento de la Constitución, la ley, las normas específicas de la entidad y de las funciones que le competen; la idoneidad para el desempeño del cargo, la capacidad de orientar grupos de trabajo, la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones, los cambios y el aprendizaje y la forma de resolver los problemas y medir los resultados.

Los Protocolos de Buen Gobierno permiten que los funcionarios públicos se desempeñen en un ambiente que facilite tanto la comprensión y el respeto por el control, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten el mejoramiento en la prestación del servicio público.

Los Protocolos de Buen Gobierno pueden materializarse en la formulación de un Código de Buen Gobierno por parte de la alta dirección de la entidad, el cual se constituye en una regla de juego del equipo directivo para el gobierno o dirección de la entidad, en sus relaciones con los diferentes grupos de interés y en la administración de los recursos públicos encomendados.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la entidad.
- Normas que rigen la entidad.
- Compromisos o Protocolos Éticos de la Entidad.

Responsables

● Diseño y Apoyo a la Implementación

- Equipo Directivo.
- Comité de Control Interno.
- Equipo MECIP (apoyo en el diagnóstico).

● Implementación

- Equipo Directivo.
- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

- **Supervisión y seguimiento a la implementación**

- Directivo responsable de la implementación del MECIP.
- Equipo MECIP.
- Auditoría Interna Institucional.
- Comité de Control Interno.
- Equipo Directivo.

- **Mantenimiento y actualización permanente**

- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los parámetros de diseño e implementación del Estándar de Control, teniendo en cuenta la metodología establecida y ajustando a los requerimientos específicos de la entidad, de acuerdo con su función constitucional y legal, y sus objetivos. Con relación al primer paso de la metodología, aprueba la cobertura de la encuesta y el involucramiento de todas las dependencias de la entidad para realizar el diagnóstico del Protocolos de Buen Gobierno.

Estas instrucciones serán transmitidas al Equipo MECIP por el directivo responsable de la implementación del MECIP.

Equipo MECIP

2. Analizar los aspectos del **Formato 20**, Cuestionario Encuesta existencia del Estándar Protocolos de Buen Gobierno, y adicionar los que se consideren necesarios de acuerdo con las características específicas de la entidad, continuando con la numeración consecutiva.
3. Solicitar un listado de los funcionarios públicos por dependencia a la instancia correspondiente, ordenado alfabéticamente y asignando un número consecutivo a cada funcionario.
4. Determinar los funcionarios públicos a los cuales se aplicará la encuesta, utilizando el **INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN DE MUESTRAS POBLACIONALES**, incluido como ANEXO 1 del presente Manual.
5. Reunir los funcionarios seleccionados para dar aplicación a la Encuesta, explicando los objetivos de la misma, su carácter confidencial y distribuyendo el **Formato 20**, Cuestionario Encuesta existencia del Estándar Protocolos de Buen Gobierno, para su llenado, estableciendo un término prudencial. Esta labor debe ser llevada a cabo por el representante de cada dependencia miembro del Equipo MECIP.
6. Una vez aplicadas las encuestas por los funcionarios seleccionados, proceder a organizar el **Formato 21**, utilizando el **PROCEDIMIENTO PARA TABULACIÓN DE ENCUESTAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, incluido como ANEXO 2 del presente Manual.

7. Completar el **Formato 22**, Análisis del Estándar Protocolos de Buen Gobierno por Dependencia, siguiendo las instrucciones:

- En la Casilla (1) indicar el nombre de la dependencia a la cual se le realiza el análisis.
- En la Casilla (2), valoración, registrar el resultado que corresponde a la dependencia - Formato 21.
- En la Casilla (3), interpretación, registrar la interpretación obtenida en el Formato 21.
- En la Casilla (4) registrar la evaluación general a los criterios base de existencia e implementación del Estándar de Control.
- En la Casilla (5) registrar las acciones de diseño e implementación, resultantes de la evaluación general.
- En la Casilla (6) registrar las acciones de ajuste e implementación, resultantes de la evaluación general.

8. Consolidar el resultado para la entidad una vez realizados los análisis por dependencia. Para ello se completa el **Formato 23**, Valoración Encuesta Protocolos de Buen Gobierno - Consolidado Institución, siguiendo las instrucciones:

- Relacionar en las líneas de la columna (1) todas las dependencias de la entidad, y frente a cada una indicar en la columna (2) el número de funcionarios públicos asignados a la dependencia y en la casilla (3) el porcentaje (%) de participación de la dependencia, con relación al total de funcionarios de la entidad (dividir número de funcionarios de cada dependencia sobre el número de funcionarios total de la entidad).
- Tomar cada una de las valoraciones de los Formatos 21 por cada dependencia y registrarlas en las líneas correspondientes de la columna (4) del Formato 23.
- Obtener los puntajes parciales por dependencia, multiplicando los valores de la columna (4) por los porcentajes de participación de la columna (3) para cada dependencia, registrando el resultado en las líneas de la columna (5).
- Sumar los puntajes parciales de la columna (5) y registrar el resultado en la casilla (6) Total Valoración Consolidado Entidad.
- Registrar en la casilla (7) interpretación, el resultado de la casilla (6) utilizando los rangos indicados en el ANEXO 2, mencionado en el numeral 6 de esta Guía.

9. Completar el **Formato 24**, Análisis del Estándar Protocolos de Buen Gobierno -Consolidado Institución, siguiendo las instrucciones:

- En la casilla (1), valoración, registrar el resultado consolidado del Formato 23.
- En la casilla (2), interpretación, registrar la interpretación obtenida en el Formato 23.

- En la casilla (3) registrar la evaluación general a los criterios base de existencia e implementación del Estándar de Control, teniendo en cuenta cada una de las evaluaciones llevadas a cabo por dependencia.
- En la casilla (4) registrar las acciones de diseño e implementación, resultantes de la evaluación general.
- En la Casilla (5) registrar las acciones de ajuste e implementación resultantes de la evaluación general.

10. El Equipo MECIP hace entrega al directivo responsable de la implementación del MECIP, de las encuestas realizadas por dependencia, los formatos de valoración de las encuestas y los análisis por área, y el consolidado de la entidad, para su presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

11. Analizar la presentación del diagnóstico sobre Protocolos de Buen Gobierno que realiza el directivo responsable de la implementación del MECIP, con el apoyo del Equipo MECIP, y revisar las necesidades de diseño, ajuste o implementación de propuestas. Ello se consigna en el acta respectiva.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO

FORMATO: Encuesta Percepción Estándar de Control

Nº: 20

Indique el nombre de la Dependencia en la cuál Trabaja

Dependencia

Califique cada afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:

VALOR	DESCRIPCIÓN
0	No sabe *
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Núm	Afirmación	(1) Valoración
1	La alta dirección guía y orienta las acciones de la institución pública hacia el cumplimiento de su objeto social.	
2	Los directivos tienen conocimiento sobre las funciones de la institución.	
3	Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los funcionarios.	
4	El estilo de dirección facilita la participación de los funcionarios en los diferentes procesos de la institución.	
5	El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social.	
6	La alta dirección delega responsabilidades que contribuyen a la oportuna toma de decisiones.	
7	Existe compromiso de la alta dirección con el diseño y cumplimiento de las políticas y prácticas del desarrollo del Talento Humano.	
8	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.	
9	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.	
10	Existe compromiso de la alta dirección con las políticas y objetivos del Control Interno.	
11	La alta dirección asume la responsabilidad de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del Estado.	
12	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.	
13	Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo.	
14	La alta dirección trata de manera respetuosa a los funcionarios públicos de la institución.	
15	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.	

(*) Marque "No sabe" en el caso de que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar por que no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
ESTÁNDAR: PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO
FORMATO: Valoración Encuesta Estándar de Control por Dependencia
Nº: 21

(1) DEPENDENCIA

(2) Nº de Pregunta	(3) % de Participación	(4) RESULTADOS DE LA VALORACIÓN						(5) Puntaje
		1	2	3	4	5	TOTAL	
1	Frecuencia							
	%							
2	Parcial							
	Frecuencia							
3	%							
	Parcial							
4	Frecuencia							
	%							
5	Parcial							
	Frecuencia							
6	%							
	Parcial							
7	Frecuencia							
	%							
8	Parcial							
	Frecuencia							
9	%							
	Parcial							
10	Frecuencia							
	%							
11	Parcial							
	Frecuencia							
12	%							
	Parcial							
13	Frecuencia							
	%							
14	Parcial							
	Frecuencia							
15	%							
	Parcial							
(6) Valoración General Dependencia								
(7) Interpretación								
Elaborado por:				Fecha:				
Revisado por:				Fecha:				
Aprobado por:				Fecha:				

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO

FORMATO: Análisis Estándar de Control por Dependencia

Nº: 22

(1) DEPENDENCIA:

(2) VALORACIÓN (PUNTAJE) :

(3) INTERPRETACIÓN

(4) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación del Estándar de Control

(5) Acciones de Diseño e Implementación

(6) Acciones de Ajuste a la Implementación

Elaborado por:

Fecha

Revisado por:

Fecha

Aprobado por:

Fecha

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ESTÁNDAR: PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO

FORMATO: Análisis Estándar de Control – Consolidado Institución

Nº: 24

(1) VALORACIÓN (PUNTAJE) :

(2) INTERPRETACIÓN

(3) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación del Estándar de Control

(4) Acciones de Diseño e Implementación

(5) Acciones de Ajuste a la Implementación

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 10 Definición de Criterios Base y formulación de los Protocolos de Buen Gobierno

Descripción

A partir de los resultados del diagnóstico de la situación de los Protocolos de Buen Gobierno, se deben establecer los criterios mínimos para su diseño o ajuste, e implementación. Tales criterios deberán parametrizarse y generar un ordenamiento que facilite la formulación de políticas o directrices generales y específicas, aplicables a todos los niveles directivos de la organización.

Las instrucciones que se presentan en esta Guía para la definición de criterios base y formulación del Estándar de Control, se agrupan en dos actividades que se deben ejecutar en forma sucesiva para facilitar su diseño e implementación:

1. Formulación de Criterios, tomando como base los conceptos que se presentan y que deben complementarse con las normas vigentes y las específicas que se apliquen a la entidad.
2. Formulación del Código de Buen Gobierno de la entidad.

Requerimientos

- Función Constitucional y legal de la entidad.
- Norma o normas que se apliquen a la entidad.
- Normas de carácter general relacionadas con el Desarrollo del Talento Humano.
- Acuerdos y Compromisos Éticos de la Entidad.
- Planes y Programas de la entidad relacionados con el Desarrollo del Talento Humano.

Responsables

● Diseño y Apoyo a la implementación

- Equipo Directivo.
- Comité de Control Interno.
- Equipo MECIP (apoyo en el diagnóstico del Estándar de Control).

● Implementación

- Equipo Directivo.
- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

● Supervisión y seguimiento a la implementación

- Equipo directivo.
- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

- Equipo MECIP.
- Auditoría Interna Institucional.
- Comité de Control Interno.
- Comité de Buen Gobierno

- **Mantenimiento y actualización permanente**

- Equipo Directivo.
- Comité de Buen Gobierno.
- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Formulación de criterios

Comité de Control Interno

1. Establecer, a partir de las necesidades de diseño o ajuste, e implementación, identificadas en el Diagnóstico de los Protocolos de Buen Gobierno, detallado en la Guía 09, los criterios de diseño o ajuste e implementación del Estándar de Control Protocolos de Buen Gobierno.
2. Definir los criterios específicos de la entidad para los Protocolos de Buen Gobierno, teniendo en cuenta:
 - La naturaleza de las funciones de la entidad.
 - Los requisitos de la entidad para ocupar cargos de nivel directivo.
 - El nivel de conocimiento especializado y experiencia requerido para el desempeño de los cargos de nivel directivo.
 - Acreditación de requisitos exigidos por la ley para la posesión y el desempeño del cargo.
 - El perfil psicológico de quienes ingresan a desempeñar cargos de nivel directivo.
 - Conocimiento sobre la organización del Estado y de las funciones específicas de la entidad en la cual se desempeña el directivo.
 - Conocimiento de la misión y visión de la entidad.
 - Conocimiento del Plan de Desarrollo o Plan Estratégico de la entidad.
 - Cumplimiento de la Constitución, las leyes y normas de todo orden que se apliquen a la entidad.
 - Compromiso con la adopción del Control Interno.
 - Capacidad para formular planes y direccionar estratégicamente la entidad o la dependencia a su cargo.

- Conocimiento y aplicación de las normas específicas aplicables para la administración del Talento Humano.
- Conocimiento y reconocimiento de las características de los grupos de interés que atiende la entidad en general y las dependencias en particular.
- Existencia de políticas que definen los procesos de selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, compensación y de bienestar social, aplicables a los directivos de la entidad.
- Reconocimiento del nivel directivo de los derechos de los funcionarios públicos.
- Existencia y conocimiento de procesos/procedimientos definidos para la evaluación del desempeño de los funcionarios.
- Compromiso frente a la Administración de Riesgos.
- Utilización de los bienes y recursos asignados para el desempeño de su empleo, cargo o función, o la información reservada a la que tenga acceso, en forma exclusiva para los fines a que estén afectos.
- Desempeño del cargo sin obtener o pretender beneficios adicionales a las contraprestaciones legales.
- Ejercicio de las funciones consultando permanentemente los intereses del bien común.
- Respeto al orden de prelación para atender los asuntos en el orden que ingresen a su despacho, salvo prelación legal o urgencia manifiesta.
- Vigilancia y salvaguarda de los bienes y valores que se le han encomendado a los directivos.
- Utilización debida y racional de los bienes y valores enunciados.
- Asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, motivando la iniciativa de los funcionarios públicos a su cargo.
- Publicidad de los actos administrativos y contratos adjudicados.
- Creación y facilitación de mecanismos de recepción y envío permanente de información a la comunidad y demás grupos de interés.
- Acatamiento y puesta en práctica de los mecanismos que se diseñen para facilitar la participación de la comunidad en la planeación del desarrollo.

Equipo Directivo

Formulación de políticas (Elaboración del Código de Buen Gobierno)

3. El liderazgo en la elaboración del Código de Buen Gobierno corresponde al representante legal de la entidad pública; la alta dirección puede seleccionar a su vez a un alto directivo para que ejerza el papel de ejecutivo en la elaboración del Código, más no en su ejecución, la cual es responsabilidad de todos.

La formulación del Código de Buen Gobierno se realizará siguiendo la metodología propuesta en el Capítulo Séptimo del Manual de Ética Pública para Instituciones del Estado. A continuación se presenta un resumen de los pasos a seguir:

Primer paso: sensibilización en gobierno corporativo para la alta dirección. La alta dirección debe comprender cabalmente qué es el buen gobierno, qué es un Código de Buen Gobierno, para qué sirve y de qué manera se involucran los actores de la entidad para hacerlo efectivo; debe realizarse un conversatorio con la alta dirección en busca del entendimiento de los alcances del mismo. Allí se expondrán también los resultados del diagnóstico del Estándar de Control Protocolos de Buen Gobierno.

Segundo paso: acuerdos básicos para la formulación del Código de Buen Gobierno. El equipo directivo revisará el Modelo de Código de Buen Gobierno que ofrece el Manual de Ética Pública, y definirá algunas pautas para la elaboración de un primer borrador del documento, referidas a las adaptaciones, modificaciones, exclusiones e inclusiones de temas y políticas que deberá contener el mismo. También nombrará una Comisión Redactora del borrador, la cual tomará nota de los acuerdos.

Tercer paso: elaboración del Código de Buen Gobierno. La Comisión Redactora elaborará un borrador del Código de Buen Gobierno en un tiempo no superior a quince (15) días calendario. Este borrador de Código de Buen Gobierno deberá enviarlo el equipo redactor a todos los miembros de la alta dirección, quienes tendrán a su vez quince (15) días calendario para revisar y evaluar el texto, realizando individualmente las anotaciones sobre los cambios que crean convenientes, de acuerdo con la normatividad —marco constitucional, legal y reglamentario— de la entidad pública.

Cuarto paso: aprobación y adopción formal del Código de Buen Gobierno. Se convocará a la dirección a una sesión donde se analizará, discutirá, evaluará y se realizarán las modificaciones pertinentes al borrador del Código de Buen Gobierno. Un miembro del equipo redactor del borrador será quien presente a los asistentes el contenido del documento. La Comisión Redactora tomará nota de las últimas observaciones, realizará los ajustes del caso y entregará el texto definitivo al directivo responsable de la implementación del MECIP.

El directivo responsable de la implementación del MECIP

4. Tramitar con el representante legal de la entidad el acto administrativo por el cual se adopta el Código de Buen Gobierno.

El Comité de Control Interno

5. Determinar el procedimiento para socializar el Código de Buen Gobierno a todos los grupos de interés de la entidad, tanto internos como externos.

Equipo Directivo

Comité de Buen Gobierno

Directivo Responsable de la Implementación del MECIP

6. Revisar periódicamente la vigencia de las políticas de Protocolos de Buen Gobierno en la entidad y su aplicación, a fin de gestionar los ajustes, actualizaciones o la resocialización si hubiere necesidad.

Procedimiento general para asegurar la operación del Estándar de Control

7. Aprobación del Código de Buen Gobierno en sesión del comité directivo de la entidad.

8. Adopción del Código de Buen Gobierno mediante acto administrativo interno.

9. Designación de un promotor del Código de Buen Gobierno.

10. Difusión del Código de Buen Gobierno a todos los grupos de interés, en especial a:

- Los funcionarios de la entidad.
- Los contratistas y proveedores.
- Los medios de comunicación.
- Los Órganos de Control.
- La ciudadanía.
- Gremios empresariales.

11. Conformación y operación del Comité de Buen Gobierno.

12. Uso sistemático del Código de Buen Gobierno como referente de actuación de los altos directivos de la entidad.

13. Medición de Gobernabilidad.

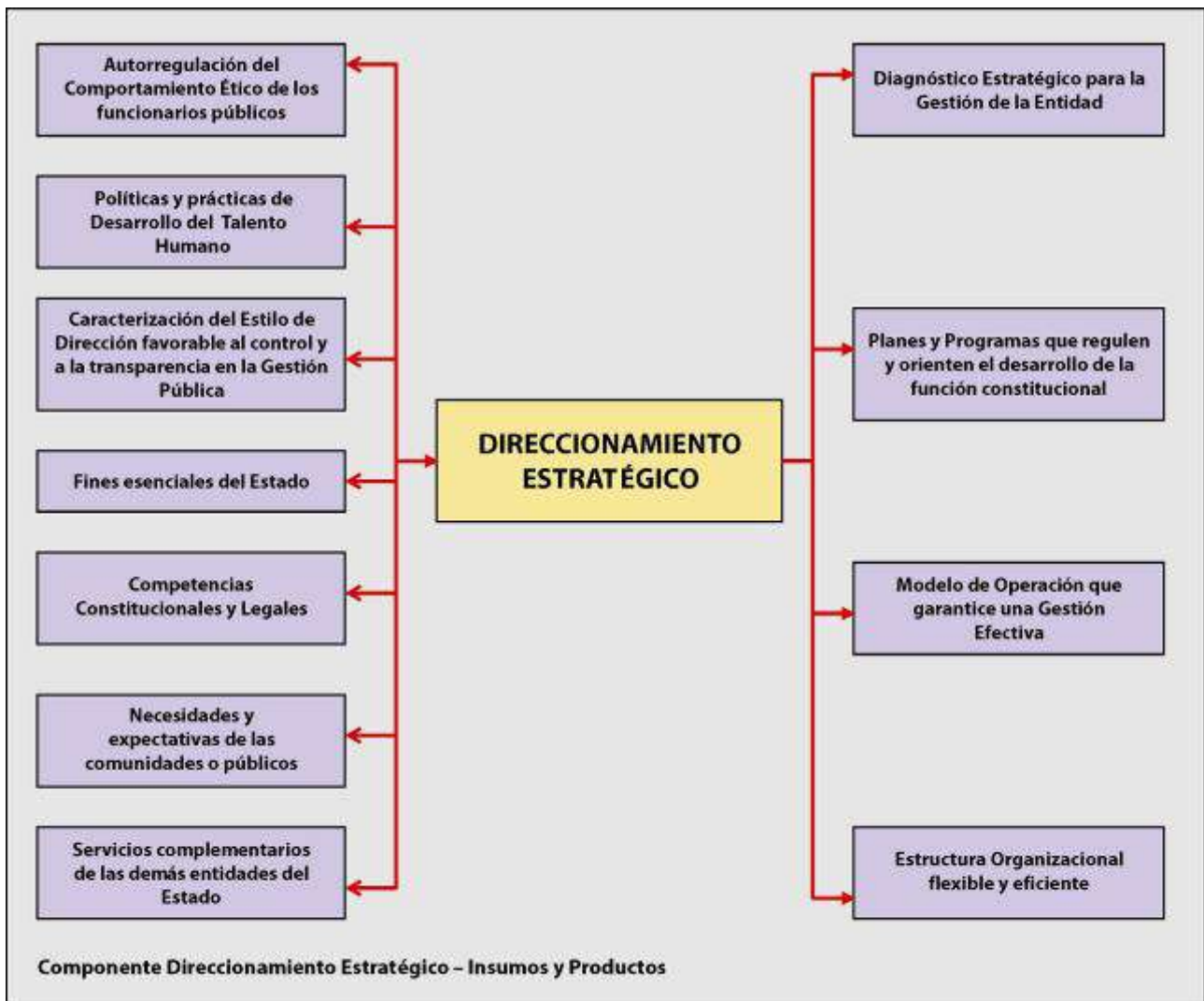
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Planos y Programas / Modelo de Gestión por Procesos / Estructura Organizacional

Una vez que la institución cuenta con una autorregulación del Comportamiento Ético de sus funcionarios, la fijación de unas políticas de desarrollo humano que favorezcan su compromiso con la institución y con el Estado en general, se defina una caracterización de un estilo de dirección favorable al Control, y de una gestión transparente, la institución se encuentra en mejores condiciones para formular su Direccionamiento Estratégico, de tal forma que la conduzca al cumplimiento de sus objetivos de manera transparente, eficiente y eficaz.

El Direccionamiento Estratégico toma como base, los estándares del Ambiente de Control para definir los instrumentos que permiten el control a la ruta organizacional que deberá seguir la institución para el logro de sus objetivos misionales, encausándola a una operación de calidad, eficiente y eficaz que satisfaga los requerimientos de sus clientes y/o grupos de interés. Se desarrolla a través de los Planes y Programas, el Modelo de Gestión por Procesos y una adecuada Estructura Organizacional.

La siguiente ilustración presenta los insumos requeridos para el diseño de este Componente de Control, así como los Productos que se obtienen de su operación. En algunos casos, los productos serán tomados como insumos de otros Componentes.



Metodología de diseño e implementación

Para el diseño e implementación del Componente Direccionamiento Estratégico se parte de un diagnóstico sobre el estado de los estándares Planes y Programas, Modelo de Gestión por Procesos y Estructura Organizacional, los cuales permitirán establecer las necesidades de diseño, ajuste o implementación de cada uno de ellos.

El resultado del diagnóstico deberá permitir a la institución el diseño de tres (3) instrumentos de Control.

Un primer instrumento, que consolide el proceso de planeación estratégica y que se constituya, conjuntamente con la función institucional, en la guía y orientación a la construcción del soporte organizacional necesario para la correcta administración de la institución.

Un segundo instrumento, que estructure el Modelo de Gestión por procesos de la institución y que otorgue el soporte a la ejecución de la función.

Un tercer instrumento, que defina la manera como los funcionarios se relacionan sistémicamente con las formas de planeación y operación, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución.

2.1 Planes y Programas

Los Planes y Programas constituyen el primer Estándar de Control del Componente Direccionamiento Estratégico, a través del cual se establecen los objetivos institucionales, necesarios para direccionar la gestión de la institución.

Constituyen el resultado de los procesos de Planeación Estratégica y generan el primer instrumento de Control al cumplimiento de los objetivos de la organización.

a) Procedimiento

1. Realizar un diagnóstico sobre el estado de los Planes y Programas a partir de una Encuesta de Opinión, que consulte la percepción de los funcionarios sobre su existencia y aplicación, permitiendo establecer las necesidades de diseño, ajuste o implementación del Estándar de Control.
2. Realizar un análisis estratégico de la institución, que comprenda:
 - Un Análisis Externo, tendiente a identificar las principales oportunidades y amenazas, y definir las estrategias necesarias para aprovechar las unas y minimizar las otras.
 - Un Análisis Interno, tendiente a identificar las fortalezas y debilidades que puedan potenciar o afectar la capacidad de la institución para atender sus funciones y alcanzar sus objetivos.
 - Construir la matriz de variables internas y externas (Matriz FODA) la cual incluye las principales oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a las que está expuesta la institución en su operación diaria.
3. Definir criterios para el diseño e implementación de los Planes y Programas a partir de:
 - La definición de la Misión.
 - La formulación de la Visión.
 - La elaboración del Mapa Estratégico de la Planeación.
4. Diseñar los Planes y Programas.

b) Instructivos de diseño e implementación

Las **GUÍAS 11, 12, 13 y 14** presentan las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar.

c) Instrumentos de Diseño e Implementación

Los **FORMATOS 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar.

GUÍA 11 Diagnóstico Situación Planes y Programas

Descripción

Los Planes y Programas contienen los objetivos que la institución espera alcanzar en un período de tiempo determinado, indicando los recursos necesarios para su logro y asignando las responsabilidades para su cumplimiento.

El diagnóstico de los Planes y Programas en la institución, tiene el objetivo de establecer la existencia efectiva y el nivel de conocimiento que de ellos tienen los funcionarios, como requisito para establecer su nivel de cumplimiento y la coherencia de los mismos con las funciones de la institución, su misión y la visión que se espera alcanzar.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Normas que regulan la institución.
- Planes y programas vigentes en la institución.

Responsables

● Diseño y apoyo a la implementación

- Comité de Control Interno.
- Equipo MECIP.

● Implementación

- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

● Supervisión y seguimiento a la implementación

- Directivo responsable de implementación del MECIP.
- Equipo MECIP.
- Auditoría Interna Institucional.
- Comité de Control Interno.

● Mantenimiento y actualización permanente

- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.
- Directivo responsable de implementación del MECIP.

● Implementación

- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los parámetros de diseño e implementación del Estándar de Control, teniendo en cuenta la metodología establecida, ajustada a los requerimientos específicos de la institución, de acuerdo con su función constitucional y legal, y sus objetivos, definiendo la cobertura de la encuesta y la inclusión de todas las dependencias, con las indicaciones adicionales que se requieran de acuerdo a las características propias de la institución.

Equipo MECIP

2. Analizar los aspectos considerados en el **Formato 25**, Encuesta Percepción Planes y Programas. Adicionar los ítems que se consideren necesarios de acuerdo con las características específicas de la institución, continuando con la numeración consecutiva.
3. Solicitar un listado de los funcionarios por dependencia a la instancia correspondiente, ordenado alfabéticamente y asignando un número consecutivo a cada funcionario.
4. Determinar los funcionarios a los cuales se aplicará la encuesta, utilizando el **Instructivo para la Selección de Muestras Poblacionales**, incluido como **ANEXO 1** del presente Manual.
5. Reunir a los funcionarios seleccionados para dar aplicación a la Encuesta, explicando los objetivos de la misma, su carácter confidencial y distribuyendo el **Formato 25**, Encuesta Percepción Planes y Programas, para su llenado, estableciendo un término prudencial. Esta labor debe ser llevada a cabo por el representante de cada dependencia miembro del Equipo MECIP.
6. Una vez completadas las encuestas por los funcionarios seleccionados, proceder a organizar el **Formato 26**, utilizando el **procedimiento para tabulación de encuestas e interpretación de resultados**, incluido como **ANEXO 2** del presente Manual.
7. Completar el **Formato 27**, Análisis Planes y Programas por Dependencia, siguiendo las instrucciones
 - En la casilla (1) indicar el nombre de la dependencia a la cual se le realiza el análisis.
 - En la casilla (2), valoración, registrar el resultado que corresponde a la dependencia – **Formato 26**.
 - En la casilla (3), interpretación, registrar la interpretación obtenida en el **Formato 26**.
 - En la casilla (4) registrar la evaluación general a los criterios base de existencia e implementación del Estándar de Control.
 - En la casilla (5) registrar las acciones de diseño e implementación, resultantes de la evaluación general.
 - En la casilla (6) registrar las acciones de ajuste a la implementación que en forma consensuada el Grupo de Trabajo establezca.

8. Consolidar una vez realizados los análisis por dependencia, el resultado para la institución. Para ello, completar el **Formato 28**, Valoración Encuesta Planes y Programas – Consolidado institución, siguiendo las instrucciones:

- Relacionar en las líneas de la columna (1) todas las dependencias de la institución, y frente a cada una indicar en la columna (2) el número de funcionarios asignados a la dependencia, y en la casilla (3) el porcentaje (%) de participación de la dependencia con relación al total de funcionarios de la institución (dividir número de funcionarios de cada dependencia sobre el número de funcionarios total de la institución).
- Tomar cada una de las valoraciones del **Formato 27** por cada dependencia y registrarlas en las líneas correspondientes de la columna (4) del **Formato 28**.
- Obtener los puntajes parciales por dependencia multiplicando los valores de la columna (4) por los porcentajes de participación de la columna (3) para cada dependencia, registrando el resultado en las líneas de la columna (5).
- Sumar los puntajes parciales de la columna (5) y registrar el resultado en la casilla (6), Total Valoración Consolidado Institución.
- Registrar en la casilla (7), interpretación, el resultado de la casilla (6) utilizando los rangos indicados en el **ANEXO 2**, mencionado en el numeral 6 de esta Guía.

9. Completar el **Formato 29**, Análisis Planes y Programas – Consolidado Institución, siguiendo las instrucciones:

- En la casilla (1), valoración, registrar el resultado consolidado del **Formato 28**.
- En la casilla (2), interpretación, registrar la interpretación obtenida en el **Formato 28**.
- En la casilla (3) registrar la evaluación general a los criterios base de existencia e implementación del Estándar de Control.
- En la casilla (4) registrar las acciones de diseño e implementación, resultantes de la evaluación general.
- En la casilla (5) registrar las acciones de ajuste e implementación que, en forma consensuada, el Grupo de Trabajo establezca.

10. Entregar al directivo responsable de la implementación del Control Interno, las encuestas realizadas por dependencia, los formatos de valoración de las encuestas, los análisis por área y el consolidado de la institución, para su presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

11. Analizar la presentación del diagnóstico sobre el estado de los Planes y Programas que realiza el directivo responsable de la implementación del MECIP, estableciendo las necesidades de diseño, ajuste o implementación de propuestas.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Encuesta Percepción Planes y Programas

Nº: 25

Indique el nombre de la Dependencia en la cuál trabaja

Dependencia

Califique cada afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:

VALOR	DESCRIPCION
0	No sabe *
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Núm	Afirmación	(1) Valoración
1	Se conocen las competencias asignadas a la Institución por la Constitución y la Ley.	
2	Se conoce la Misión de la Institución.	
3	Se conoce la Visión de la Institución.	
4	Existe coherencia entre la Misión, las competencias y las funciones asignadas a la Institución por la Constitución y la Ley.	
5	Existe coherencia entre la Visión, las competencias y las funciones asignadas a la Institución por la Constitución y la Ley.	
6	Existe un Plan de Desarrollo o Plan Estratégico de la Institución.	
7	Existe concordancia del Plan de Desarrollo o Plan de estratégico con la Misión y Visión.	
8	Existe coherencia entre la definición de los Objetivos estratégicos del Plan con las necesidades de la comunidad y los grupos de interés.	
9	Existen Planes de Gestión Anual, indicativos de la Acción.	
10	Existe coherencia entre los objetivos de los Planes y Programas con la necesidades de la ciudadanía.	
11	Existe concordancia de los Planes operativos, indicativos o de acción con el plan de desarrollo o Plan Estratégico.	
12	Exite coherencia interna entre los Planes Estratégicos, Operativos y Financieros que rigen el quehacer de la Institución.	
13	Se divulgan los Planes y Programas a los diferentes públicos Internos y Externos que tienen relación con la Institución.	
14	Hay conocimiento y compromiso de los funcionarios con los Planes y Programas pertinentes al desarrollo de su función.	
15	Se ejecutan los planes de gestión anual.	
16	Se hace seguimiento a los planes de gestión anual.	
17	Se hacen ajustes a los planes de gestión anual en base a los resultados del seguimiento o de las auditorías.	
18	Se evalúan los planes de gestión anual.	
19	Los resultados obtenidos responden a lo planeado.	

(*) Marque "No Sabe" en el caso de que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Valoración Encuesta Planes y Programas por Dependencia

Nº: 26

(1) DEPENDENCIA

(2) Nº de Pregunta	(3) % de Participación	(4) Resultados de Valoración							(5) Puntaje
		0	1	2	3	4	5	Total	
1	Frecuencia								
	%								
2	Parcial								
	Frecuencia								
3	%								
	Parcial								
4	Frecuencia								
	%								
5	Parcial								
	Frecuencia								
6	%								
	Parcial								
7	Frecuencia								
	%								
8	Parcial								
	Frecuencia								
9	%								
	Parcial								
10	Frecuencia								
	%								
11	Parcial								
	Frecuencia								
12	%								
	Parcial								
13	Frecuencia								
	%								
14	Parcial								
	Frecuencia								
15	%								
	Parcial								
16	Frecuencia								
	%								
17	Parcial								
	Frecuencia								
18	%								
	Parcial								
19	Frecuencia								
	%								
(6) Valoración General Dependencia									
(7) Interpretación									

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS
FORMATO: Análisis Planes y Programas por Dependencia
Nº: 27

(1) DEPENDENCIA:

(2) VALORACIÓN (PUNTAJE) :

(3) INTERPRETACIÓN

(4) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación de Estándar de Control

(5) Acciones de Diseño e Implementación

(6) Acciones de Ajuste a la Implementación

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Análisis Planes y Programas – Consolidado Institución

Nº: 29

(1) VALORACIÓN (PUNTAJE) :

(2) INTERPRETACIÓN

(3) Evaluación General a los Criterios Base de Existencia e Implementación de Estándar de Control

--	--

(4) Acciones de Diseño e Implementación

(5) Acciones de Ajuste a la Implementación

--	--

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 12 Análisis Estratégico Interno y Externo

Descripción

Las instituciones deben definir su misión a partir del mandato constitucional y legal y formular la visión de la institución como base para la formulación de los Planes y Programas.

Los Planes y Programas se ven afectados por el entorno externo, cuyos factores no son del control de la institución, como son los económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos, y su ocurrencia se convierte en oportunidades o amenazas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Igualmente, a nivel interno, la capacidad de la institución en su direccionamiento, en la aplicación de nuevas tecnologías, su competitividad, su estructura financiera y de disponibilidad del recurso humano, se constituyen en fortalezas o debilidades.

A partir del análisis estratégico se construye la Matriz FODA, que permite establecer las estrategias de aprovechamiento de fortalezas y oportunidades y la disminución de amenazas y debilidades, que se toman como base para la formulación de los Planes y Programas.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Leyes reglamentarias.
- Planes y programas de la institución.
- Normatividad vigente que regula a la institución.
- Estudios previos desarrollados por la institución.

Responsables

- **Diseño y apoyo a la implementación**
 - Comité de Control Interno.
 - Equipo MECIP.
- **Implementación**
 - Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.
- **Supervisión y seguimiento a la implementación**
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.
 - Equipo MECIP.
 - Auditoría Interna Institucional.
 - Comité de Control Interno.

- **Mantenimiento y actualización permanente**

- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.
- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los parámetros particulares que se apliquen a la institución, de acuerdo a su origen constitucional o legal, que se integran a los factores considerados para el análisis estratégico interno y externo.

Estas instrucciones serán transmitidas al Equipo MECIP por el directivo responsable de la implementación del MECIP.

Equipo MECIP

Análisis Estratégico Externo e Interno

2. Examinar los aspectos considerados en el **Formato 30**, Análisis Estratégico Externo y el **Formato 31**, Análisis Estratégico Interno. Adicionar aquellos sugeridos por el Comité de Control Interno y los que se consideren necesarios de acuerdo con las características específicas de la institución, continuando con la numeración consecutiva.
3. Analizar grupalmente los factores del **Formato 30**, Análisis Estratégico Externo, y registrar en la columna (1) Oportunidades, o en la columna (2) Amenazas, de acuerdo con las conclusiones del grupo.
4. Analizar grupalmente las capacidades internas de la institución en el **Formato 31**, Análisis Estratégico Interno, y registrar en la columna (1) las Fortalezas o en la columna (2) Debilidades, de acuerdo con las conclusiones del grupo.

Elaboración Matriz D.O.F.A.

5. Elaborar la Matriz D.O.F.A de la institución, completando el **Formato 32**, Matriz F.O.D.A., de acuerdo con las siguientes instrucciones:
 - Registrar en la casilla (3) Oportunidades y casilla (4) Amenazas, los resultados correspondientes, tomando del **Formato 30**, Análisis Estratégico Externo.
 - Registrar en la casilla (1) Fortalezas y casilla (2) Debilidades, los resultados correspondientes, tomando del **Formato 31**, Análisis Estratégico Interno.
 - Cruzar los efectos de las Fortalezas, casilla (1) con las Oportunidades casilla (3), para establecer las estrategias que permitan alcanzar las oportunidades con base en sus fortalezas, y registrarlas en la casilla (5) Estrategias FO.

- Cruzar los efectos de las Fortalezas, casilla (1), con las Amenazas, casilla (4), y establecer las estrategias que permitan neutralizar las amenazas con base en sus fortalezas internas y registrarlas en la casilla (7), Estrategias FA.
- Cruzar los efectos de las Debilidades, casilla (2), con las Oportunidades, casilla (3), y establecer las estrategias que permitan neutralizar las debilidades internas con el aprovechamiento de las oportunidades externas, y registrarlas en la casilla (6), Estrategias DO.
- Cruzar los efectos de las Debilidades, casilla (2), con las Amenazas externas, casilla (4), y establecer las estrategias que permitan superar las debilidades y neutralizar las amenazas, y registrarlas en la casilla (8), Estrategias DA.

6. Entregar al directivo responsable del MECIP, los resultados del Análisis Estratégico Interno y Externo y la Matriz FODA desarrollada por el Grupo, para su presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

7. Analizar la presentación de la Matriz FODA que realiza el Directivo responsable del MECIP y revisar las necesidades de diseño, ajuste o implementación de las estrategias.

Dependencia responsable del Proceso

8. Revisar y analizar las necesidades de ajuste de la definición de Estrategias que direccionan la institución, para adelantar los trámites ante las instancias pertinentes.

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS
FORMATO: Análisis Estratégico Externo
Nº: 30

Oportunidad / Amenaza		
Factores	(1) Oportunidades	(2) Amenazas
4. Tecnológicos		
4.1 Automatización de procesos.		
4.2 Resistencia a cambios tecnológicos.		
4.3 Capacidad y compromiso para acceder a nuevas tecnologías.		
4.4 Eficientes sistemas de Comunicación.		
5. Competitivos		
5.1 Regulaciones específicas que afectan la Institución.		
5.2 Alianzas estratégicas para ejecutar Programas y Proyectos.		
5.3 Formación y competencia de los funcionarios.		
5.4 Apoyo de la Cooperación Internacional.		
6. Geográficos		
6.1 Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la Institución.		
6.2 Nivel de desarrollo económico y social de las regiones que rodean la Institución.		
7. Medio Ambiente		
7.1 Fenómenos Climatológicos.		
7.2 Reforestación.		
Elaborado por:	Fecha:	
Revisado por:	Fecha:	
Aprobado por:	Fecha:	

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Análisis Estratégico Externo

Nº: 30

Oportunidad / Amenaza		
Factores	(1) Oportunidades	(2) Amenazas
1. Económicos		
1.1 Inflación.		
1.2 Devaluación.		
1.3 Incrementos salariales de aplicación general.		
1.4 Instrumentos Gravámenes.		
1.5 Políticas de precios.		
1.6 Políticas de transferencia de recursos.		
1.7 Estabilidad cambiaria.		
1.8 Estabilidad política monetaria.		
1.9 Tendencias Inflacionarias.		
1.10 Crecimiento económico.		
2. Políticos		
2.1 Estabilidad Política.		
2.2 Credibilidad en las instituciones del Estado.		
2.3 Normas que afectan los objetivos de la Institución.		
2.4 Modificaciones legales a las fuentes de ingreso de la Institución.		
2.5 Modificaciones legales a la estructura de gastos de la Institución.		
2.6 Decisiones sobre el ingreso y retiro de Funcionarios.		
3. Sociales		
3.1 Porcentaje de Población que presenta necesidades básicas insatisfechas.		
3.2 Diversidades éticas y culturales.		
3.3 Situaciones de orden público.		
3.4 Situaciones de Desplazamiento social.		
3.5 Nivel de empleo		
3.6 Nivel de delincuencia.		
3.7 Huelgas		
3.8 Epidemias		

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Análisis Estratégico Interno

Nº: 31

Fortaleza / Debilidad	(1) Fortaleza	(2) Debilidad
Grupo - Capacidades		
1. Capacidad Directiva		
1.1 Imagen que proyecta el nivel directivo de la Institución.		
1.2 Capacidad de definición de Planes Estratégicos y Operativos.		
1.3 Orientación de la Institución hacia el cumplimiento de sus funciones y objetivos.		
1.4 Adecuada estructura organizacional para la toma de decisiones.		
1.5 Comunicación y control de los directivos a la operación de la Institución.		
1.6 Aplicación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno.		
2. Capacidad Tecnológica		
2.1 Habilidad Técnica de la Institución para ejecutar los procesos que le competen.		
2.2 Capacidad de Innovación.		
2.3 Nivel de tecnología utilizada en los procesos de la Institución.		
2.4 Nivel de integración de sus sistemas computarizados.		
2.5 Controles existentes sobre la tecnología aplicada.		
3. Capacidad del Talento Humano		
3.1 Nivel de Competencia de los Funcionarios de la Institución.		
3.2 Nivel de pertenencia de los funcionarios con la Institución.		
3.3 Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales.		

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Análisis Estratégico Interno

Nº: 31

Fortaleza / Debilidad		(1) Fortaleza	(2) Debilidad
Grupo - Capacidades			
4. Capacidad Competitiva			
4.1	Impacto de los bienes y servicios entregados por la Institución a sus grupos de interés.		
4.2	Cobertura y eficiencia de los servicios que presta a los grupos de interés.		
4.3	Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés.		
4.4	Existencia de procesos que permitan conocer las quejas y reclamos de los grupos de interés.		
4.5	Alianzas estratégicas con otras Instituciones.		
5. Capacidad Financiera			
5.1	Déficit/Superávit acumulado o proyectado.		
5.2	Estructura de Ingresos.		
5.3	Estructura de gastos.		
5.4	Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de ingresos.		
5.5	Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de Gastos.		
5.6	Estructura y sostenibilidad de la Deuda.		
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

INSTITUCIÓN:

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Matriz F.O.D.A

Nº: 32

	(1) Fortalezas	(2) Debilidades
FODA		
(3) Oportunidades	(5) Estrategias FO	(6) Estrategias DO
(4) Amenazas	(7) Estrategias FA	(8) Estrategias DA
Elaborado por:	Fecha:	
Revisado por:	Fecha:	
Aprobado por:	Fecha:	

GUÍA 13 Definición de Criterios Base para la Formulación de Planes y Programas

Descripción

Las instituciones públicas deben contar con un Sistema de Planeación definido y constituido por el conjunto de agentes e instrumentos, que conforme a unos principios, formulan, aprueban, ejecutan y evalúan los diferentes instrumentos de planificación, con el fin de garantizar el desarrollo integral de la Institución en sí misma y del cumplimiento de sus objetivos institucionales, orientado, a su vez al cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

Los Planes deben definirse en dos niveles: **1) Planes de nivel Estratégico**, que corresponden al Plan de Desarrollo o Plan Estratégico de la institución y que deben cumplir los requisitos exigidos en las normas vigentes; **2) Planes de Nivel Operativo**, que corresponden al conjunto de acciones que permiten ejecutar los Planes de primer nivel, detallando los recursos financieros, humanos y físicos que orientan los procesos.

Dicho Sistema de Planeación de la institución debe regirse por los principios establecidos en las normas de carácter general y las normas de carácter específico de la institución, fijando sus propios instrumentos de Planeación:

- Un Instrumento directivo o rector de la Planeación (Plan de Desarrollo o Plan estratégico).
- Instrumentos operativos (Planes de Acción) de Planeación.
- Instrumentos operativos de apoyo (Planes de Trabajo) a la Planeación.

Las instrucciones que se presentan en esta Guía, para la definición de criterios de diseño e implementación de Planes y Programas se agrupan en tres actividades, a ejecutar en forma sucesiva para facilitar su aplicación:

1. Análisis de la Misión.
2. Análisis de la Visión.
3. Elaboración del Mapa Estratégico de la Planeación.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Leyes reglamentarias.
- Planes y programas de la institución.
- Normatividad vigente que regula a la institución.
- Estudios previos desarrollados por la institución.

Responsables