

- **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. Manifiestar su compromiso con el proceso de Planeación a través de aspectos previos:

- Presencia directa o delegada por parte de los directivos del área de Planeación y Financiera en las reuniones para la formulación del Plan.
- Autorización a los funcionarios que se asignen al proceso, para que dispongan del tiempo necesario.
- Seguimiento al cumplimiento de las tareas que se tracen, tanto para el desarrollo como para la ejecución del Plan.
- Concertar con el directivo del área Financiera, el nivel máximo de recursos para la financiación del Plan y la fuente de recursos, con la indicación de su destinación específica.

Análisis de la Misión

2. Según la metodología que se haya seleccionado para el ejercicio, iniciar la discusión con el estudio del mandato constitucional o legal que le otorgó funciones a la institución, a la estructura actual, a su misión y su visión, si se encuentran definidas.

3. Analizar los aspectos considerados en el **Formato 33**, Definición Misión de la Institución. Adicionar aquellos que se consideren necesarios, de acuerdo a las características específicas de la Institución, (continuando con la numeración consecutiva). Para las preguntas de la casilla

(1) registrar su respuesta en la casilla (2), comparar y analizar las respuestas con la definición de la Misión y hacer los ajustes necesarios o definir la misión si no se cuenta con este direccionamiento. Registrar la definición en la casilla (3).

Para la redacción de la Misión es necesario tener en cuenta que la Misión debe ser la formulación explícita de los propósitos de la institución, así como la identificación de sus tareas y de los actores participantes en el logro de sus objetivos. Debe expresar la razón de ser de la institución, incluir la definición del “negocio” en todas sus dimensiones e involucrar al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Análisis de la Visión

4. Analizar los aspectos considerados en el **Formato 34**, Formulación Visión de la Institución. Adicionar los que se consideren necesarios de acuerdo con las características específicas de la institución, continuando con la numeración consecutiva. Para las preguntas de la casilla (1) registrar su respuesta en la casilla (2), comparar y analizar las respuestas con la definición de la Visión y hacer los ajustes necesarios o definir la visión si no se cuenta con este direccionamiento. Registrar la definición en la casilla (3).

Para la redacción de la Visión es necesario tener en cuenta que la Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la institución quiere y espera en el futuro. La Visión señala el camino que permite a la dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Por ello, la Visión es formulada para los líderes de la organización, debe tener claramente definido un horizonte de tiempo, debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible.

5. Utilizar herramientas gerenciales tales como, los Diagramas de Árbol, Diagramas de Relación, etc., para la documentación o presentación del Plan Estratégico o de Desarrollo.
6. Efectuar un análisis de la institución, teniendo en cuenta las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades a las que se encuentra expuesta la institución, identificadas previamente en la **Guía 12**.

Es fundamental analizar los planes y proyectos que estén vigentes y determinar los proyectos que deberán ser continuados, reorientados, o, inclusive, suspendidos, de acuerdo con un estudio objetivo de su valor agregado al cumplimiento de la función constitucional o legal de la institución.

Elaboración del Mapa Estratégico de la Planeación de la institución

7. Diligenciar el **Formato 35**, Diseño Estratégico de la Planeación. Registrar en la casilla (1) la Misión ajustada y en casilla (2) la Visión ajustada, de acuerdo con los **Formatos 33 y 34**.
8. De acuerdo con la Misión y la Visión, y el análisis estratégico interno y externo, determinar los objetivos institucionales, casilla (3), que permitan establecer las metas a largo plazo que la institución espera alcanzar.

Para definir los objetivos se pueden hacer los siguientes cuestionamientos:

¿Qué resultados se espera lograr a largo plazo?

¿A través de qué se logrará hacerlo?

¿Cuál es el fin?

Adicionalmente, tener en cuenta las siguientes recomendaciones para su definición:

- Iniciar con verbo en INFINITIVO que implique una acción concreta: escribir, identificar...
- Determinar el atributo o sujeto (de la acción). Tácito o explícito. (Usualmente se usa tácito.)
- Definir un umbral o meta, es decir, que la acción esté adjetivada (calificada). Hace que la acción sea cuantificable y medible. (significativamente, intencionadamente ...)
- Definir el horizonte de tiempo.

9. Para cada objetivo fijar una o más estrategias y registrarlas en el **Formato 35**, columna (4). Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos generales de la institución. Una estrategia bien definida debe apuntar al logro de un objetivo específico.

Para diseñar detalladamente las estrategias utilizar el **Formato 36**, Diseño de Planes y Programas, y tener en cuenta que la definición de la estrategia implica:

- La exposición de un Plan Conceptual.
- El desarrollo de un programa, que reúna acciones a seguir, responsabilidades y tiempo.
- Los recursos de soporte para el cumplimiento del Plan y de los Programas. Utilizar como base, el análisis interno y externo realizado previamente y las estrategias definidas en la Matriz DOFA.

10. Establecer metas concretas para cada objetivo y estrategia, en la columna (5) del **Formato 35**, Diseño Mapa Estratégico de la Planeación, que permitan, en el tiempo, ir evaluando el acercamiento hacia o la desviación del logro de los resultados de largo plazo esperados, y tomar correctivos oportunamente.

Para las metas:

- Definir el umbral a alcanzar, -CUANTO- y el horizonte de tiempo, -CUANDO- . Puede incluir el DONDE, si es necesario.
- Formularla igual que un objetivo o directamente establecerla en términos de CANTIDAD y TIEMPO.
- Deben ser muy específicas.
- Generar indicadores asociados, de acuerdo con los factores claves para su logro.

11. Estimar los recursos necesarios para cada estrategia, de acuerdo con las metas propuestas, y registrarlos en la casilla (6) del **Formato 35**, Diseño Mapa Estratégico de la Planeación. Establecer los indicadores para cada Estrategia y su respectiva Meta.
12. Establecer el monto de los recursos que preliminarmente se le distribuyen a cada estrategia, de acuerdo con el techo financiero fijado; registrar en la columna (6) recursos. Totalizar la columna, cuidando de incluir todas las estrategias y metas, y comparar con el techo financiero para proceder a realizar los ajustes necesarios.

La asignación de recursos para cumplir objetivos y estrategias deberá ser ajustada en su composición, una vez que se realice el diseño de Planes y Programas que se presenta en la **Guía 14**.

13. Determinar los factores críticos para que los lineamientos estratégicos trazados puedan ser alcanzados, es decir, los aspectos de la gestión que son necesarios controlar para que no existan desviaciones o se presenten eventos que puedan alejar a la institución de la ruta de acción señalada y, a partir de ellos, construir indicadores de gestión que le permitan monitorear la ejecución del Plan. (Remitirse a Indicadores del componente Actividades de Control).
14. Adicionar el número de filas necesarias para registrar toda la información que se genere en el **Formato 35**, asociado a este procedimiento.
15. Entregar al directivo responsable de la implementación del MECIP, la revisión de la Misión y la Visión de la institución, y el Mapa Estratégico desarrollado, para su presentación al Comité de Control Interno.
16. Analizar y verificar la información del Diseño Estratégico de la Planeación de la institución, frente a los planes y programas vigentes, estableciendo sus observaciones y recomendaciones para el Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

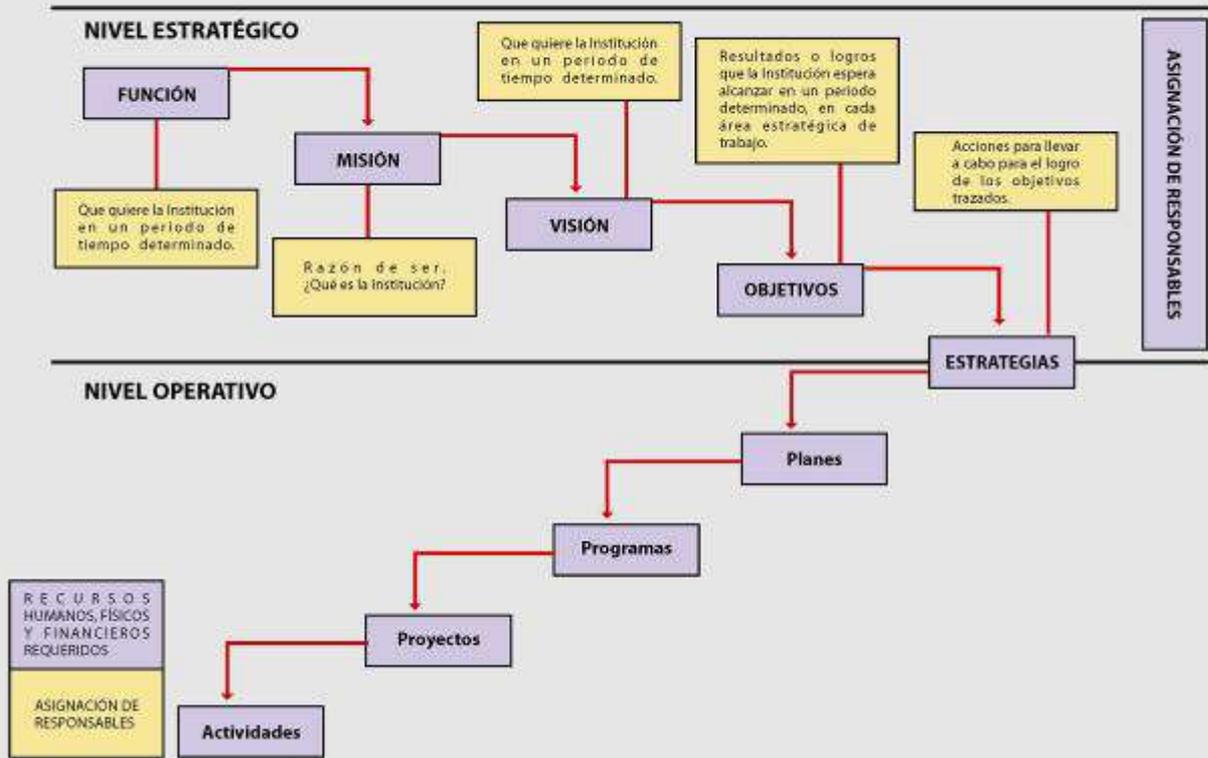
17. Evaluar los informes de análisis de la Misión y la Visión, y el Mapa estratégico resultante para la institución. Establecer las necesidades de ajuste que están a cargo del área responsable del proceso.

Dependencia responsable del Proceso

18. Gestionar los ajustes resultantes, al Mapa Estratégico de la Planeación de la institución (definición de la Misión, formulación de la Visión, definición de Objetivos y Estrategias).

La jerarquía y secuencia para el diseño de los elementos que componen el Plan Estratégico o de Desarrollo de la Institución, se presentan en el siguiente gráfico.

DESPLIEGUE DE LA PLANEACIÓN



Jerarquía y secuencia de la Planeación

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Definición Misión de la Institución

Nº: 33

(1) Preguntas	(2) Respuestas
1. Para que existe la Institución.	
2. Quiénes son los clientes y/o grupos de interés de la Institución.	
3. Cuáles son las prioridades de la Institución.	
4. Cuáles son los productos y productos y servicios de la Institución	
5. Cuáles son los Estándars diferenciales de la Institución.	
6. Cuáles son los objetivos organizacionales.	
7. Cuál es la responsabilidad social de la Institución.	
8. Cuáles son los valores y principios definidos para la Institución.	
(3) Definición de la Misión	
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: Formulación Visión de la Institución

Nº: 34

(1) Preguntas	(2) Respuestas
1. ¿Qué queremos ser? Como queremos ser?	
2. ¿En qué tiempo lo lograremos?	
3. ¿En qué escenario queremos estar?	
4. ¿Con qué recursos?	
5. ¿Qué tan grande será la Institución?	
6. ¿Cómo estará organizada?	
7. ¿En qué se fundamenta la cultura de la Institución?	
8. ¿Qué calidad de funcionarios debe tener?	
9. ¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de Interés?	
10. ¿Cuál será el enfoque de su operación misional?	
Aspectos a considerar en la Visión	
<ol style="list-style-type: none">1. Fundamentos constitucionales y Legales de la Institución.2. Quiénes son y serán sus clientes y/o grupos de interés .3. Productos a suministrar (bienes, servicios e información).4. Necesidades de la población objetivo y grupos de interés a atender.5. Preocupación de la Institución por la comunidad, por el desarrollo integral de sus funcionarios, por sus grupos de interés, por el buen uso de los recursos públicos y por el ambiente.6. Estándar de reconocimiento, cómo se vera la Institución (posicionamiento).7. Tecnología que se aplicará.8. Valores fundamentales que se consolidarán (Aspectos éticos y morales).	
(3) Formulación de la visión	
Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

GUÍA 14 Diseño de Planes y Programas

Descripción

El Diseño de Planes y Programas tiene como objetivo elaborar la proyección de la institución a corto, mediano y largo plazo, e impulsar y guiar las actividades hacia sus metas. Toma en cuenta los principios corporativos, la Misión y la Visión, la fijación de los objetivos institucionales esperados para un periodo determinado, las metas, los indicadores que permitan verificar su cumplimiento, las estrategias y la asignación de responsabilidades y recursos necesarios para el logro de los propósitos de la institución.

El diseño de los Planes y Programas requiere:

- Definir los lineamientos estratégicos que establezcan el rumbo a seguir por los miembros de la institución, hacia el logro de unos resultados esperados.
- Definir y programar las acciones necesarias para asegurar el desempeño de las funciones que le han sido asignadas por la Constitución Nacional y/o la Ley para el cumplimiento de los fines del Estado.
- Asegurar los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución y para cumplir con las acciones programadas en el desarrollo de los programas y proyectos de inversión.

Para el diseño de Planes y Programas se requiere tener en cuenta el diseño de un primer nivel, esto es el Plan de Desarrollo o Plan Estratégico, y un segundo nivel, los Planes Operativos o de Acción.

Los Planes de Desarrollo o Planes Estratégicos son instrumentos rectores de la planificación de la institución, toda vez que toman en cuenta la Visión, la Misión, objetivos estratégicos, metas, los sectores de inversión y los recursos necesarios que conviertan los lineamientos estratégicos, en acciones concretas para la gestión.

Para su desarrollo es necesario tener en cuenta los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales en materia de planeación. Estos principios son: autonomía, ordenación de competencias, concordancia, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de regiones, eficiencia, viabilidad y coherencia.

Los Planes Operativos o de Acción, constituyen las acciones y los recursos de orden físico, financiero y humano, requeridos para desarrollar las actividades que contribuyen al logro de los resultados en el corto plazo, teniendo en cuenta la capacidad de la institución, estos alineados con el Plan de Desarrollo y el Plan Estratégico de la institución.

El Plan Operativo o de Acción debe contener por lo menos:

- Los objetivos, metas y estrategias del Plan Estratégico o de Desarrollo, según el tipo de institución, para identificar el margen de acción institucional.
- Los programas y proyectos del Plan Plurianual de Inversiones para ser ejecutados en cada vigencia fiscal.

- La Misión de la dependencia responsable por el Plan de Acción, en el contexto de los objetivos establecidos en la planeación estratégica y en el marco legal e institucional que rige su naturaleza, sus objetivos y sus funciones.
- La disponibilidad de procedimientos, instrumentos, recursos humanos, económicos e institucionales, adecuados para cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- La identificación de las acciones para fortalecer la capacidad de gestión.

El Presupuesto, herramienta de gestión cuyo fin es garantizar la viabilidad financiera de los Planes Estratégicos o de Desarrollo y de los Planes Operativos o de Acción. Su elaboración comprende:

- La previsión de ingresos, egresos, déficit y su financiación, para establecer los recursos financieros disponibles y aquellos que se requieren para el cumplimiento o satisfacción de los planes estratégicos y operativos.
- La elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones, que señala los proyectos de inversión que requieren apropiaciones en el presupuesto de la vigencia correspondiente.
- La previsión de las apropiaciones para gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversiones contempladas en el Plan Operativo Anual de Inversiones.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Normas que regulan la institución.
- Planes y Programas vigentes de la institución.
- Revisión de la Misión y la Visión de la institución.
- Mapa Estratégico de la Planeación de 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

Coordinación de Control Interno

1. Impartir instrucciones al Grupo de Trabajo Nivel Técnico, orientando el diseño de Planes y Programas de acuerdo a las características propias de la institución, a partir del diagnóstico realizado al estado de Planes y Programas, y tomando como base el resultado de los análisis estratégico interno y externo, la matriz D.O.F.A y el Mapa Estratégico de la Planeación definido en las Guías 11, 12 y 13.

Equipo MECIP

2. Utilizar para el Diseño de los Planes y Programas el **Formato 36**, teniendo en cuenta:

- Registrar la estrategia que corresponde.
- Indicar el Sector al cual corresponde el Programa o los Programas.
- Relacionar los Programas en la columna (1) identificados en el Plan de Desarrollo.
- Relacionar los Proyectos que corresponden a cada Programa en la columna (2).
- Adicionar las filas que sean necesarias.
- Relacionar las actividades para cada Proyecto en la columna (3). Adicionar las filas que sean necesarias.
- Registrar los recursos humanos, físicos y financieros para cada actividad, columna (4).
- Totalizar los recursos para cada Proyecto.
- Totalizar los recursos para cada Programa.
- Totalizar los Programas que correspondan al Sector en la línea total.
- Consolidar la información por sectores y estrategias, y registrar en el **Formato 35**, Diseño Mapa Estratégico de la Planeación, en la columna (5), recursos.

3. Entregar al directivo responsable de la implementación del MECIP para su evaluación, aprobación y presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

4. Revisar, analizar y ajustar el Diseño de Planes y Programas para la institución, considerando las observaciones y recomendaciones de la Auditoría Interna Institucional, consignando sus decisiones en el acta respectiva, que deben ser ejecutadas por el Área responsable del proceso de Planeación en la institución.

Dependencia responsable del Proceso de Planeación

5. Adelantar los trámites necesarios y elaboración de actos administrativos que conduzcan al ajuste requerido en Planes y Programas de la institución.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

6. Coordinar con el Área responsable del Proceso los ajustes resultantes a los Planes Operativos o de Acción, a cargo de las dependencias responsables de Macroprocesos y sus respectivos procesos.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Diseño de Planes y Programas
Nº: 36

PLAN ESTRATÉGICO O DE DESARROLLO:

ESTRATEGIA:

SECTOR:

(1) Programas	(2) Proyectos	(3) Actividades	(4) Recursos		(5) Total recursos
			Humanos	Físicos	
Programa 1	Proyecto 1	Act 1			
		Act n.			
	Total Proyecto 1	Act 1			
	Proyecto 2	Act n			
	Total proyecto 2				
Total Programa 1					
Programa 2	Proyecto 1	Act 1			
		Act n			
	Total Proyecto 1	Act 1			
	Proyecto 2	Act n			
	Total Proyecto 2				
Total Programa 2					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

2.2 Modelo de Gestión por Procesos

El MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS es el estándar organizacional que soporta la operación de la institución pública, integrando las competencias constitucionales y legales que rigen la institución, con el conjunto de Planes y Programas necesarios para el cumplimiento de su función y misión.

El MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS en el MECIP, se propone bajo la connotación de una gestión orientada a procesos, entendidos estos como la secuencia de actividades que lógicamente relacionadas y que tomadas en su conjunto, generan un resultado orientado al cumplimiento de la función de la institución y de los fines del Estado.

El diseño e implementación del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, orientado a una gestión por procesos, pretende determinar la mejor y más eficiente forma de ejecutar las operaciones de la institución, coordinando la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y relaciones de trabajo, bajo un enfoque sistémico que permita el logro de los objetivos de la institución.

a) Procedimiento

1. Definir los Macroprocesos que garantizan el cumplimiento de la función y misión de la institución y clasificarlos según sean: estratégicos, misionales o de apoyo. Si se encuentran ya definidos los Macroprocesos, se verifica que sean consistentes con las especificaciones requeridas para su definición.
2. Identificar los Procesos/Subprocesos en que se hace necesario desagregar cada Macroproceso, definiendo su objetivo y como resultado de ello estructurar la Cadena de Valor.
3. Definir los objetivos de los Macroprocesos y Procesos estableciendo su congruencia y alineación con la función, misión y objetivos estratégicos de la institución.
4. Determinar la base legal de los Macroprocesos y Procesos de acuerdo con la normatividad general y específica que se aplica a la institución y elaborar un Normograma, donde se recopilan las normas, asociadas con los objetivos del proceso, ya sean estos de carácter externo (leyes, acuerdos, decretos, resoluciones, etc.) o de carácter interno, que brindan elementos para su direccionamiento.
5. Definir la relación entre los diferentes Macroprocesos y Procesos de la institución.
6. Elaborar el Mapa de Procesos que contenga el despliegue de los Macroprocesos en el primer nivel, la identificación de los Procesos en el segundo nivel, y los Subprocesos en tercer nivel.
7. Integrar los Grupos de Trabajo para la Modelación de Procesos, que actuarán al interior de cada dependencia, bajo la coordinación del director de primer nivel, responsable del Proceso.
8. Modelar los Procesos de la institución a partir de:
 - La identificación de las actividades necesarias para la ejecución de los procesos y la obtención de sus resultados de información, bienes o servicios.
 - La definición de las tareas necesarias para el desarrollo de cada actividad.

- Determinación de los insumos, los proveedores, los productos, los clientes y/o grupos de interés.
- Definir los resultados del Proceso/Subproceso en informes, bienes o servicios, a los grupos de interés, internos y externos, de la institución.

La Determinación de insumos y proveedores internos y externos, así como los productos del proceso, deben incluir las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para la satisfacción del cliente o grupo de interés correspondiente, ya sea este interno o externo.

9. Diseñar los instrumentos necesarios para relacionar la información requerida para la ejecución de una tarea o una actividad, así como los documentos que consignen los datos o la información generada por la tarea o actividad que, a su vez, constituyen el insumo de otra actividad o proceso, según los pasos detallados en la **Guía 25**, Informes del Proceso.

b) Instructivos de diseño e implementación

Las **GUÍAS 15, 16, 17, 18 y 19** presentan los instructivos para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumentos de diseño e implementación

Los **FORMATOS 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 y 50** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 15 Definición de Macroprocesos/ Procesos/Subprocesos

Descripción

El diseño del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS se inicia con la identificación de los Macroprocesos, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la Misión fijada y la Visión proyectada.

Con el fin de especificar sus objetivos, en términos de los resultados requeridos para la satisfacción de los clientes y/o grupos de interés, los Macroprocesos se derivan en Procesos/Subprocesos. De allí que el Modelo de Gestión por Procesos establece la identificación de los procesos de la institución, sus respectivas interacciones y la realización de actividades que los operativizan, en una secuencia que agregue valor al cumplimiento de los objetivos de la institución. A su vez, cada actividad utiliza recursos y se gestiona con el fin de permitir que sus insumos se transformen en resultados, contribuyendo al cumplimiento del objetivo del proceso.

Los objetivos de los Macroprocesos/Procesos que se definen inicialmente, deben ser alineados para garantizar que los objetivos de los primeros se cumplan cabal y totalmente en los objetivos fijados para los segundos. Con este fin, la guía incluye una matriz de relación de Objetivos de los Macroprocesos y Procesos que permite visualizar con mayor claridad el cumplimiento de la correspondencia total entre unos y otros.

Finalmente, se construye el Mapa de Procesos, que además de presentar la información anterior, permite visualizar el despliegue y conformación, a su máximo nivel, del Modelo de Gestión por Procesos en Macroprocesos/Procesos/ Subprocesos.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Normas que regulan la institución.
- Ley o normas que regulan las competencias y recursos asignados a la institución.
- Conjunto de Planes y Programas.
- Documentación inherente a los Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades (si existe).

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**

- Equipo MECIP.
- Directivo responsable de la implementación del 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

Definición de macroprocesos

Comité de Control Interno

1. Impartir instrucciones al Equipo MECIP, orientando la identificación de Macroprocesos/Procesos/Subprocesos hacia la obtención de resultados específicos para la institución, a partir del mandato constitucional y legal que fija sus funciones y competencias, y de los planes y programas de la institución.

Equipo MECIP

2. Solicitar a las áreas respectivas, los documentos relacionados con los requerimientos planteados en esta guía, y analizar su contenido, con el fin de adquirir juicios que permitan conocer, con suficiencia, la función constitucional y legal de la institución. Para ello, responder a los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes y/o grupos de interés?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Cuándo lo lograremos?, ¿Cuál es la medida de cumplimiento?
3. Definir los Macroprocesos que conforman la operación de la institución; si ya se encuentran establecidos, analizar la documentación relacionada con los Macroprocesos y verificar su consistencia con lo establecido en esta Guía.
4. Clasificar los Macroprocesos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Macroprocesos Misionales:** corresponden al conjunto de actividades que debe realizar una institución para cumplir con las funciones que le fija la Constitución y/o la Ley, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica. Cada Macroproceso definido debe conducir a resultados o productos específicos que permitan ser analizados en conjunto.

Cada Macroproceso Misional debe responder a un objetivo específico, derivado de las funciones definidas a la institución, de origen constitucional y/o legal, que conduzca a satisfacer los requerimientos o necesidades básicas de la comunidad y/o grupos de interés.

- **Macroprocesos Estratégicos:** se definen a partir del mandato constitucional que establece la obligación de aplicar Planes de Desarrollo o Estratégicos en las instituciones de todo nivel, que derivan en planes de acción, operativos y financieros, de acuerdo con la naturaleza jurídica de la institución, y los demás que se definan de acuerdo con sus funciones y objetivos.

- **Macroprocesos de apoyo y soporte a los básicos o misionales:** son aquellos que no tienen relación directa con el mandato constitucional o legal ni con el conjunto de Planes y Programas, pero que son fundamentales para lograr los objetivos de éstos.

5. Definir el objetivo para cada Macroproceso Estratégico, Misional y de Apoyo. Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar el producto final esperado con la ejecución de cada Macroproceso. Incluir todas aquellas especificaciones o características que ayuden a responder la pregunta ¿Qué se quiere lograr?

- Definir el aporte que realiza el producto del Macroproceso (identificado en el paso anterior) al cumplimiento del mandato constitucional o normas que regulan la institución, y al conjunto de Planes y Programas. En caso de ser un Macroproceso de apoyo, se determina la contribución que hace a los Macroprocesos básicos. Responder la pregunta ¿Para qué se hace?

- Establecer la medida de cumplimiento esperada (umbral), definiendo tanto su cantidad como la unidad en que se desea.

- Determinar el período o lapso en el cual se espera lograr los resultados indicados. Es necesario tener presente, que en los Macroprocesos el plazo tiende a ser muy largo, puesto que estos permanecen en el tiempo. Situación contraria ocurre en los procesos, donde deben estar claramente definidos.

- Definir el objetivo de cada Macroproceso en forma clara y corta, a fin de lograr su entendimiento por parte de todos los funcionarios de la institución. Utilizar verbos en infinitivo, de tal manera que se genere acción y responsabilidad. Los objetivos deben ser completos, documentados y socializados.

6. Registrar la información obtenida en el **Formato 37**, Definición Macroprocesos. Relacionar en la columna (1) Macroprocesos, los Macroprocesos identificados en el paso anterior. Además, registrar el objetivo definido para cada uno, en la columna (2), objetivo, y señalar con una equis "X" si son estratégicos, misionales o de apoyo, en la Columna (3), tipo de Macroproceso; en la Columna (4), Cargo Responsable, indicar el cargo que corresponde al directivo de primer nivel, responsable de la dependencia a cargo del Macroproceso. En caso de ser necesario, adicionar los campos requeridos para incluir todos los Macroprocesos de la institución.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

7. Revisar el Formato presentado por el Equipo MECIP y presentarlo al Comité de Control Interno.
8. Socializar la información a los Funcionarios relacionados con cada Macroproceso y divulgar ampliamente en toda la institución.
9. Revisar periódicamente la definición de los Macroprocesos, verificando su validez y realizar los ajustes necesarios.

Identificación de procesos/subprocesos

Equipo MECIP

10. Proceder a identificar los Procesos/Subprocesos a partir de los Macroprocesos definidos y teniendo en cuenta las directrices del Nivel Directivo. Diligenciar en el **Formato 38**, Identificación Procesos.
 - a) Registrar en la casilla (1), Macroproceso, el nombre del Macroproceso que se analice.
 - b) Registrar en la casilla (2), Objetivo, el objetivo establecido para el Macroproceso correspondiente.
 - c) Analizar el objetivo del Macroproceso e identificar los productos y servicios esperados. De acuerdo con lo anterior, definir los procesos requeridos para lograr el objetivo del Macroproceso, y asignar a cada uno un nombre que tenga relación con el producto que proporciona. Registrar los procesos identificados en la columna (3), Procesos.
 - d) Definir el objetivo para cada uno de los Procesos y registrarlo en la columna (4), Objetivo. Para ello se debe:
 - Determinar los aspectos que respondan a la pregunta: ¿Qué se quiere lograr con la ejecución del proceso analizado?
 - Verificar que la información del paso anterior cumpla con lo estipulado para el objetivo del Macroproceso, de la casilla (2).
 - Responder con la información obtenida hasta el momento, la pregunta: ¿Para qué se hace el Proceso?
 - Definir las medidas de logro del objetivo, en tiempo y grado de cumplimiento; es decir, cuánto tiempo debe pasar para lograr el objetivo.
 - Reunir la información obtenida en los pasos anteriores y redactar el objetivo en forma clara y corta, para que sea entendido por todos los funcionarios. Utilizar verbos en infinitivo que generen acción.
 - Verificar que los procesos relacionados en la columna (3), permitan obtener los productos y servicios definidos en el objetivo del Macroproceso del cual se desprenden. De lo contrario, adicionar los procesos faltantes para garantizar su logro.

11. Analizar en cada proceso los siguientes aspectos: Complejidad, grado de cumplimiento de los objetivos, experiencias anteriores, nuevos requerimientos, recursos disponibles, debilidades y fortalezas, y demás aspectos relevantes al proceso y a la consecución de sus objetivos. Determinar la necesidad de crear Subprocesos y así garantizar el efectivo cumplimiento de las funciones y competencias de la institución.
12. En caso de requerir Subprocesos, aplicar las instrucciones dadas en los pasos 10 y 11 de esta Guía, para el llenado del **Formato 39**, Identificación Subprocesos.
13. Definir el Modelo de Gestión por Procesos de la institución en la Cadena de Valor, la cual debe presentar los Macroprocesos de la institución en tres niveles: Macroprocesos estratégicos, Macroprocesos Misionales y Macroprocesos de Apoyo. Asimismo, debe presentarse la desagregación en Procesos /Subprocesos.
14. Completar el **Formato 40**, Cadena de Valor, relacionando los Macroprocesos y Procesos en el campo indicado según su clasificación: En el campo (1), Macroprocesos Estratégicos, en el campo (2) Macroprocesos Misionales, y en el campo (3) Macroprocesos de Apoyo. De esta manera se visualiza cómo los Macroprocesos de la institución y sus respectivos procesos se complementan para lograr el mandato constitucional y legal de la institución.
15. Teniendo en cuenta que los objetivos de los Macroprocesos y los Procesos deben estar alineados para garantizar que los objetivos de los primeros se cumplan cabal y totalmente en los objetivos fijados para los segundos, se requiere diligenciar el **Formato 41** – Matriz de Relación Objetivos Macroprocesos/Procesos, que permite visualizar la coherencia y realizar los ajustes que sean pertinentes (en los **Formatos 37 y 38**).
16. Solicitar aprobación a los Directivos de Primer Nivel, responsables de las dependencias a las cuales se les asignan los Procesos/Subprocesos, registrando su firma en los formatos correspondientes.
17. Entregar los **Formatos 37 al 41** al directivo responsable de la implementación del MECIP.

Auditoría Interna Institucional

18. Verificar la pertinencia del Modelo de Gestión por Procesos definido para la institución, frente a sus funciones y competencias constitucionales y/o legales, y el cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia. Presentar sus observaciones y/o recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

19. Analizar, ajustar y aprobar el Modelo de Gestión por Procesos para la institución, registrando en el Acta del Comité lo correspondiente.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

20. Autorizar la incorporación del Modelo de Gestión por Procesos al Acta emitida por el Comité de Control Interno y socializar la información a los funcionarios responsables de la ejecución y, en lo posible, a todos los funcionarios de la institución.

21. Revisar periódicamente la vigencia del Modelo de Gestión por Procesos y los objetivos correspondientes, y coordinar su actualización en caso de presentar ajustes en la estructura del mismo, a través de las instancias pertinentes.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
FORMATO: Definición Macroprocesos
Nº: 37

(1) Macroproceso -Código	(2) Objetivo	(3) Tipo de Macroproceso		(4) Cargo Responsable
		Estratégico	Misional Apoyo	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
..				

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

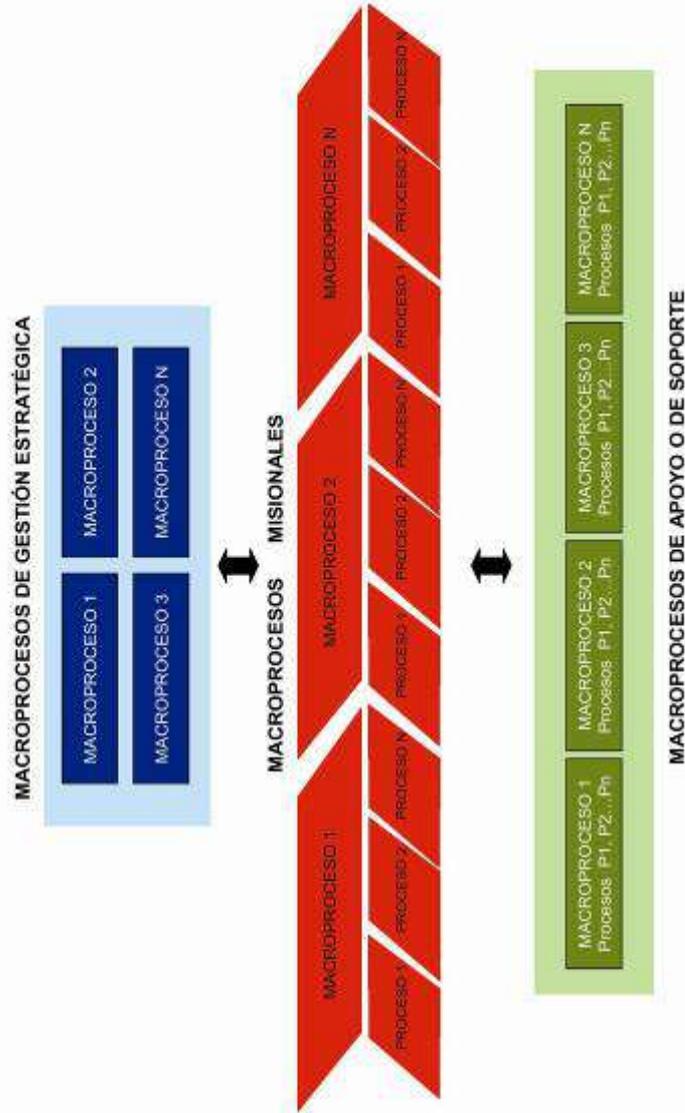
Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

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

**COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
FORMATO: Cadena de Valor
N°: 40**



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: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

FORMATO: Matriz de Relación de Objetivos Macroproceso/Procesos

Nº: 41

MACROPROCESOS		PROCESOS	
(1) NOMBRE	(2) OBJETIVO	(3) NOMBRE	(4) OBJETIVO
MACROPROCESO 1		Proceso 1	
		Proceso 2	
		Proceso n	
MACROPROCESO 2		Proceso 1	
		Proceso 2	
		Proceso n	
MACROPROCESO 3		Proceso 1	
		Proceso 2	
		Proceso n	
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

GUÍA 16 Estructuración Base Legal Macroprocesos/Procesos/Subprocesos

Descripción

La operación de todo proceso en la institución parte de las normas que lo reglamentan, sean estas de origen externo o interno, siendo requisito indispensable para su operación el conocimiento de ella por parte de los funcionarios que direccionan, ejecutan u operan los procesos.

La base legal de los Macroprocesos – Procesos – Subprocesos se conforma en el conjunto de normas, políticas y reglamentos que fundamentan su ejecución, las cuales deben identificarse y ser socializadas entre quienes trabajan en las áreas responsables del proceso y, de ser posible, conocidas por todos los funcionarios de la institución.

Para una efectiva operación, y a fin de garantizar los objetivos de cumplimiento del Control Interno, se hace necesario establecer las normas que se aplican a cada Proceso y Subproceso, consignándolas en un Documento final de consulta, que hará parte del Manual de Operación, identificado como NORMOGRAMA (también denominado “Identificación de Requisitos Legales” en el Sistema de Gestión de la Calidad).

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Norma o normas que regulan la institución.
- Ley o norma que regula los recursos y competencias de la institución.
- Planes y Programas.
- Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de la institución.
- Documentación de aplicación específica a cada proceso (Normas y Reglamentación adicional)

Responsables

- **Diseño y apoyo a la implementación**
 - Comité de Control Interno.
 - Equipo MECIP.
- **Implementación**
 - Dependencia responsable de cada Macroproceso, Procesos y Subprocesos 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, Proceso y Subprocesos correspondientes.
- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Impartir instrucciones al Equipo MECIP, orientando las fuentes de información para la identificación de la Base Legal de los Macroprocesos, Procesos/ Subprocesos, de acuerdo con las características de operación de la institución.

Equipo MECIP

2. Obtener la normatividad vigente que sea aplicable a las funciones y objetivos de la institución.
3. Organizar la normatividad según su jerarquía (Constitución, Leyes, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos, Directivas Presidenciales, fijación de Políticas, etc.) y demás tipos de normatividad que se aplique a la institución. Completar el **Formato 42**, Normograma, para cada Macroproceso.
4. Reunir y analizar información adicional requerida, teniendo en cuenta las directrices impartidas por el nivel directivo, para establecer las fuentes de información y suministro de las bases legales.
5. Registrar el nombre del Macroproceso, en el campo (1), Macroproceso.
6. Indicar en la columna (2), Jerarquía de la Norma, el nivel correspondiente: Constitución Nacional, Ley, Ordenanza, Acuerdo, Decreto, Resolución, Políticas, Reglamentos, etc.
7. Indicar en la columna (3), Número/Fecha, el número que corresponde a la norma y la fecha de expedición.
8. Registrar en la columna (4), Título, el nombre que identifica la norma.
9. Indicar en la columna (5), Artículo, el número del artículo o artículos que se consideren relacionados con cada uno de los Procesos, en casillas independientes, según corresponda/n a un Proceso/Subproceso diferente.
10. Consignar en la columna (6), Aplicación Específica, un resumen puntual del artículo o artículos relacionado/s resaltando los aspectos relevantes que se apliquen al Proceso/Subproceso.

Simultáneamente, registrar en la columna (7), el Nombre del Proceso/Subproceso al cual se aplica el artículo relacionado en la columna (4). Tener en cuenta que una norma se puede aplicar a uno o más procesos.

11. Definir las normas internas que permitan dar cumplimiento a las políticas administrativas y operativas en la ejecución del Proceso/Subproceso, y relacionándolas en el Normograma.
12. Identificar eventos que se presenten en el Proceso/Subproceso, los cuales podrán requerir reglamentación especial. Por ejemplo: caja chica. Para cada uno de esos eventos preparar un reglamento, que contenga: nombre, responsable, objetivo general y específicos, forma de ejecutar el evento, fecha de vigencia del reglamento, nombre y firma del funcionario con autoridad para emitir reglamentos.

Los reglamentos internos constituyen el último nivel de jerarquía en la normatividad de los Macroprocesos y también se deben registrar en el **Formato 42**, Normograma.

13. Entregar el Normograma de cada macroproceso al directivo responsable de la implementación del MECIP, para su revisión y aprobación.

Directivo de la Dependencia responsable del proceso

14. Revisar y aprobar el Normograma para el Macroproceso/Proceso asignado.

Comité de Control Interno

15. Analizar y aprobar el Normograma para cada Macroproceso, registrando lo correspondiente en el Acta del Comité.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

16. Autorizar la incorporación al Manual de Operación, el Acta emitida por el Comité de Control Interno y Normograma aprobado. Socializar la información a los funcionarios responsables de la ejecución y, en lo posible, a todos los funcionarios de la institución.
17. Revisar periódicamente el Normograma.

GUÍA 17 Esquema Relacional Macroprocesos - Procesos

Descripción

Para establecer las bases para el diseño de Procesos (identificación de actividades y tareas, determinación de insumos y proveedores, productos, clientes y/o grupos de interés) se hace necesario establecer la relación existente entre los macroprocesos de la institución, determinando claramente la relación cliente-proveedor en cada uno de ellos. En igual sentido, se requiere relacionar los Procesos.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Norma o normas que regulan la institución.
- Ley o norma que regula los recursos y competencias de la institución.
- Conjunto de Planes y Programas.
- Definición de Macroprocesos de la institución.
- Identificación de Procesos para los Macroprocesos.
- Normograma Macroprocesos.
- Estudio y análisis de la relación entre los Macroprocesos y Procesos

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. Impartir instrucciones al Equipo MECIP, orientando la identificación de interacciones entre Macroprocesos y Procesos, de acuerdo a las características específicas de la institución, que constituyan la base para el diseño de procesos.

Equipo MECIP

2. Revisar y analizar la información requerida, teniendo en cuenta las instrucciones impartidas por el nivel directivo.
3. Analizar con los funcionarios que intervienen en la ejecución de los procesos en las diferentes dependencias, la forma real como opera la relación entre procesos.
4. Analizar el cruce de información requerida entre los diferentes Macroprocesos, como **proveedores** o **clientes** a su turno, y registrar las interacciones resultantes en el **Formato 43**, Matriz de Interacción de Macroprocesos, marcando una "x". Se debe tener en cuenta el resultado al continuar con el diseño de de procesos.
5. Repetir los pasos anteriores para los procesos y registrar las interacciones en el **Formato 44**, Matriz de Interacción de Procesos. Igualmente se debe tener en cuenta este resultado en el diseño de procesos.
6. Entregar los **Formatos 43 y 44** al nivel directivo.

Auditoría Interna Institucional

7. Verificar la pertinencia y justificación de las interacciones entre los Macroprocesos y Procesos, en cumplimiento de los principios de eficiencia y economía.

Comité de Control Interno

8. Analizar, ajustar y aprobar las interacciones entre los Macroprocesos y entre los Procesos, como base para el diseño de los procesos.

INSTITUCIÓN:

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

**COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
FORMATO: Matriz Interacción de Macroprocesos
Nº: 43**

(2) MACROPROCESO	Macroprocesos				
	MACROPROCESO 1	MACROPROCESO 2	MACROPROCESO 3	MACROPROCESO 4	MACROPROCESO n
(1) MACROPROCESO					
MACROPROCESO 1					
MACROPROCESO 2					
MACROPROCESO 3					
MACROPROCESO 4					
MACROPROCESO n					
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: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

FORMATO: Matriz Interacción de Procesos

Nº: 44

CÓDIGO:

(1) MACROPROCESO

(2) PROCESO

Procesos

(3) PROCESO

PROCESO 1

PROCESO 2

PROCESO 3

PROCESO 4

PROCESO n

PROCESO 1

PROCESO 2

PROCESO 3

PROCESO 4

PROCESO n

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 18 Definición Mapa de Procesos

Descripción

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite visualizar el despliegue y conformación del Modelo de Gestión por Procesos, a su máximo nivel, en Macroprocesos/Procesos/Subprocesos. Para ello, se establece como primer nivel los Macroprocesos, como un segundo los Procesos y como un tercer nivel los Subprocesos.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Norma o normas que regulan la institución.
- Conjunto de Planes y Programas.
- Definición de Macroprocesos de la institución.
- Identificación de Procesos/Subprocesos.

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. Imparte instrucciones al Equipo MECIP, orientando la elaboración del Mapa de Procesos, hacia la construcción de una herramienta eficaz y funcional para la toma de decisiones en la implementación del Control Interno de la institución.

Equipo MECIP

2. Reunir la información requerida y analizar en forma integral el Modelo de Gestión por Procesos aprobado en sus diferentes niveles, verificando el cumplimiento de los objetivos institucionales y de los Macroprocesos definidos, como base para la elaboración del Mapa de Procesos, que constituye el punto de partida para el diseño de procesos. Completar el **Formato 45**, Mapa de Procesos.
3. Registrar en la casilla (1) el nombre de cada uno de los Macroprocesos definidos para la institución.
4. Registrar en la casilla (2) el nombre de cada uno de los procesos identificados, correspondiendo a su respectivo Macroproceso.
5. Registrar en la casilla (3) el nombre de cada uno de los subprocesos identificados, correspondiendo a su respectivo proceso.
6. Revisar el **Formato 45** y entregar al nivel directivo.

Auditoría Interna Institucional

7. Verificar la validez del Mapa de Procesos a partir de los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos definidos e identificados previamente, y la cobertura de las funciones y competencias de la institución a través de los mismos, orientados a una operación en cumplimiento de los principios de eficiencia y economía.

Comité de Control Interno

8. Analizar y aprobar el Mapa de Procesos, registrando en el Acta del Comité lo correspondiente. En caso de requerir ajustes se deben repetir los pasos de las **Guías 16, 17, 18 y 19** para unificar el resultado.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

9. Autorizar la incorporación del Acta emitida por el Comité de Control Interno, al Manual de Operación. Socializar la información a los funcionarios responsables de la ejecución y, en lo posible, a todos los funcionarios de la institución.
10. Revisar periódicamente la vigencia del Mapa de Procesos y coordinar su actualización en caso de presentar ajustes en la estructura del Modelo de Gestión por Procesos.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
FORMATO: Mapa de Procesos
Nº: 45

MACROPROCESOS (1) NOMBRE	PROCESO (2) NOMBRE	SUBPROCESOS (3) NOMBRE
MACROPROCESO 1	Proceso 1	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
	Proceso n	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
MACROPROCESO 2	Proceso 1	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
	Proceso n	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
MACROPROCESO 3	Proceso 1	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
	Proceso n	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
MACROPROCESO n.	Proceso 1	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n
	Proceso n	SUBPROCESO 1
		SUBPROCESO n

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 19 Diseño de Procesos

Descripción

El diseño de procesos tiene como fin la identificación de los resultados y productos de cada proceso, orientándolos a la satisfacción de sus clientes y/o grupos de interés; la definición de los insumos requeridos para satisfacer los requerimientos de calidad y oportunidad de los productos, y la determinación de los proveedores que deben suministrarlos, derivando las actividades que se requiere realizar y las tareas mínimas para ejecutarlas. Esto implica la necesidad de definir los informes que debe recibir y suministrar cada proceso a sus grupos de interés.

El diseño del proceso responde a las preguntas: ¿Cuáles son las entradas o insumos?; ¿Qué características o especificaciones deben cumplir los insumos?; ¿Quiénes son los proveedores de cada insumo?; ¿Cuáles son las salidas, beneficios o servicios?; ¿Qué características deben cumplir los beneficios o servicios?, y ¿Quiénes son los clientes o beneficiarios de cada producto o servicio?

Para una mayor eficiencia en el diseño de procesos se deben realizar actividades sucesivas que se resumen así:

- Determinación de Productos, Clientes y/o grupos de interés.
- Determinación de Insumos y Proveedores.
- Definición de Actividades.
- Identificación de tareas en las actividades.
- Definición de informes a suministrar por el proceso.
- Definición formatos para entrada y salida de información.

Por último, se deben establecer las relaciones de las actividades de cada Proceso/Subproceso con los demás procesos de la institución, realizando el análisis de sus interacciones y verificando el cumplimiento de requisitos y especificaciones incluidas en el diseño de cada proceso, orientadas al cumplimiento eficiente de sus objetivos.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Norma o normas que regulan la institución.
- Conjunto de Planes y Programas.
- Definición Macroprocesos de la institución.
- Identificación de Procesos.

- Relación de Objetivos/Macroprocesos/Procesos.
- Matriz de interacción de Macroprocesos y Procesos.
- Mapa de Procesos.
- Identificación de clientes y/o grupos de Interés del respectivo Proceso.
- Identificación de Proveedores de insumos requeridos para ejecutar el Proceso.
- Identificación de necesidades y requerimientos de información de acuerdo con los clientes y/o grupos de interés.

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. Impartir instrucciones al Grupo de Trabajo–Nivel Técnico, orientando el modelación de procesos a una operación que satisfaga los requerimientos de los grupos de interés, y permita alcanzar resultados de calidad, con eficiencia y economía.

Equipo MECIP

2. Reunir y analizar la información requerida teniendo en cuenta las instrucciones impartidas por el nivel directivo, para convocar y capacitar a los grupos de Trabajo que se encargarán del diseño de procesos en sus respectivas dependencias, entregando los formatos que corresponde completar e informando el cronograma de trabajo que debe cumplirse.

Directivo de Primer Nivel responsable de la Dependencia a cargo del Proceso

3. Impartir instrucciones al Grupo de Trabajo que tendrá a su cargo el diseño del Proceso asignado a su área, definiendo y aprobando las actividades para su consecución, las instrucciones específicas aplicables a las características propias del proceso y su relación con los objetivos de la institución.

Grupos de Trabajo para el diseño de Procesos

4. Recibir instrucciones y capacitación del Equipo MECIP, del directivo de primer nivel de la dependencia correspondiente, y complementar la información necesaria, entrevistando a los funcionarios responsables de la ejecución del proceso.
5. Completar los formatos que se indican a continuación en la presente Guía para **cada proceso**, de acuerdo con las fases que se detallan separadamente para el diseño de procesos.

FASE 1 - Determinación de Productos, Clientes y/o Grupos de Interés para Procesos/Subprocesos

Grupo de Trabajo para el Diseño del Proceso –Dependencia

6. Completar el **Formato 46**, Determinación Producto, Clientes y/o Grupos de Interés – Proceso/Subproceso, siguiendo las instrucciones:
 - Registrar en la fila (1) el nombre del Macroproceso al cual pertenece el proceso a analizar.
 - Registrar en la fila (2) el nombre Proceso a analizar.
 - Registrar en la fila (3) el nombre del Subproceso a analizar (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
 - Registrar en la columna (4) el producto o resultado esperado con la ejecución del Proceso/ Subproceso, identificado a partir del objetivo definido para el Proceso/Subproceso, relacionado con el respectivo Macroproceso.
 - En la columna (5), Características del Producto, describir las especificaciones técnicas o requisitos que debe reunir el Producto, teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes y/o grupos de interés, y los análisis previos de las interacciones entre Macroprocesos y Procesos, además del cumplimiento de requisitos legales.

- En la columna (6) indicar de manera genérica los clientes y/o grupos de interés (internos y externos), que requieren del producto del Proceso, teniendo muy claro la necesidad que satisface al grupo respectivo.

7. Presentar para aprobación del directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

8. Revisar y aprobar la definición de productos, resultados y sus características, de acuerdo a los requerimientos de los grupos de interés que satisface.

9. Autorizar la continuación de la segunda fase del diseño del Proceso, impartiendo las instrucciones requeridas, de acuerdo a las características específicas del Proceso y a los objetivos de la institución.

FASE 2- Determinación de Insumos y Proveedores, Procesos/Subprocesos

Grupo de Trabajo para el Diseño de Procesos –Dependencia

10. Diligenciar el **Formato 47**, Determinación Insumos y Proveedores –Proceso/Subproceso, siguiendo las instrucciones:

- Registrar en la fila (1) el nombre del Macroproceso al cual pertenece el Proceso a analizar.
- Registrar en la fila (2) el nombre del Proceso a analizar.
- Registrar en la fila (3) el nombre del Subproceso a analizar (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
- Registrar en la columna (4), de manera genérica, los insumos requeridos para la ejecución del Proceso/Subproceso y la obtención del resultado y/o Producto definido en la fase uno, teniendo en cuenta los requisitos de calidad y oportunidad del Producto.
- En la columna (5), características del Insumo, describir las especificaciones técnicas o requisitos que debe reunir el Insumo, teniendo en cuenta las características del Producto y los requerimientos de los clientes y/o grupos de interés, además del cumplimiento de requisitos legales.
- En la columna (6) indicar de manera genérica los proveedores que se han identificado y evaluado previamente como idóneos para suministrar los insumos, en cumplimiento de sus características y especificaciones.

11. Presentar para aprobación del directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

12. Revisar y aprobar la definición de Insumos y sus características y la identificación de proveedores que cumplan con los requisitos de calidad y oportunidad en el suministro.

13. Autorizar la continuación de la tercera fase del diseño del Proceso, impartiendo las instrucciones requeridas de acuerdo con las características específicas del Proceso y los objetivos de la institución.

FASE 3 - Definición de Actividades en los Procesos /Subprocesos

Grupo de Trabajo Diseño de Proceso –Dependencia

14. Completar el **Formato 48**, Definición Actividades en los Procesos/Subprocesos, siguiendo las instrucciones:

- Registrar en la fila (1) el nombre del Macroproceso al cual pertenece el Proceso/Subproceso a analizar.
- En la fila (2) registrar el nombre del Proceso objeto de análisis.
- En la fila (3) detallar el objetivo del Proceso, tomando la información del **Formato 38**, Identificación de Procesos.
- En la fila (4) registrar el nombre y el código del Subproceso objeto de análisis (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
- En la fila (5) detallar el objetivo del Subproceso, tomando la información del **Formato 39**, Identificación Subprocesos (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
- En las filas de la columna identificada con el número (6) relacionar las actividades que el grupo considere necesarias para lograr el resultado propuesto y el cumplimiento de las especificaciones del producto, teniendo en cuenta su valor agregado al Proceso/Subproceso y su ejecución secuencial. Para su denominación usar verbos en infinitivo. Indicar la actividad inicial en la primera fila y en las filas siguientes registrar en orden, según la secuencia de ejecución, las demás actividades, y en la última fila indique la actividad final.
- En las filas de la columna identificada con el número (7) definir el objetivo para cada actividad.

15. Verificar que las actividades definidas sean suficientes para el logro del objetivo del Proceso/Subproceso y para la obtención de los resultados y/o productos. En caso de no ser así, adicionar las actividades que se consideren necesarias.

16. Entregar el **Formato 48** debidamente completado para la aprobación del directivo de primer nivel, responsable de la dependencia.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

17. Revisar y aprobar la definición de actividades, verificando el cumplimiento de los objetivos de eficiencia, economía y calidad en los resultados y los productos o resultados del Proceso/Subproceso, de acuerdo a sus características específicas y los objetivos institucionales.

18. Autorizar la continuación de la cuarta fase del diseño del Proceso, impartiendo las instrucciones requeridas de acuerdo con las características específicas del Proceso y los objetivos de la institución.

FASE 4- Identificación de Tareas en las Actividades de los Procesos

Grupo de Trabajo Diseño de Proceso –Dependencia

19. Deligenciar el **Formato 49**, Identificación Tareas en las Actividades de los Procesos/Subprocesos, siguiendo las instrucciones:

- En la fila (1) registrar el nombre del Macroproceso del cual hace parte el Proceso /Subproceso a analizar.
- En la fila (2) registrar el nombre del Proceso.
- En la fila (3) registrar el nombre del Subproceso (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
- En las filas de la columna identificada con el número (4) registrar en orden consecutivo, las actividades del Proceso/Subproceso.
- Analizar los métodos posibles para ejecutar las actividades y determinar las tareas que conduzcan a los resultados de los Procesos/Subprocesos, con economía y eficiencia, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Registrar las tareas determinadas en las líneas de la columna identificada con el número (5), teniendo en cuenta la actividad a que corresponden.
- Analizar el tiempo de ejecución de cada tarea, considerando la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos, y estimar el tiempo necesario en horas/funcionario. Registrar el tiempo de ejecución estimado en las casillas de la columna identificada con el número (6).
- Para estimar el tiempo de ejecución de cada tarea puede basarse en promedios históricos de ejecución del equipo actual, o a base de ellos trazar metas más eficientes, teniendo en cuenta algunas variables:
 - Número de trámites que se atienden en un periodo determinado.
 - Volumen de información procesada en un periodo determinado.
 - Tiempo promedio de producción de informes, entre otros, en un periodo determinado.
- Tener en cuenta que la estimación de las horas/funcionario constituye una base para estimar el tiempo de ejecución de las actividades y, por consiguiente, el personal requerido para su cumplimiento.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

20. Revisar y aprobar la identificación de tareas en las actividades y la estimación de tiempos para la realización de dichas tareas, verificando el cumplimiento de los principios de eficiencia, economía y calidad en los resultados y los productos o resultados del Proceso, de acuerdo a sus características específicas y los objetivos institucionales.
21. Autorizar la continuación de la quinta fase del diseño del Proceso, impartiendo las instrucciones requeridas de acuerdo a las características específicas del Proceso/Subproceso y los objetivos de la institución.

FASE 5- Informes del Proceso/Subproceso para grupos de interés internos y externos.

Grupo de Trabajo Diseño de Proceso –Dependencia

22. Identificar la información que debe generar el Proceso/Subproceso para dar cumplimiento a la normatividad vigente, a las políticas de la institución, a las exigencias de la administración, a los requerimientos de los grupos de interés, a la ejecución del mismo Proceso/Subproceso y a la operación de los demás Procesos/ Subprocesos. Tener en cuenta:
 - Requerimientos de información de Grupos de Interés Internos y Externos y Especificaciones.
 - Políticas administrativas definidas para el Macroproceso; políticas operativas, normas y reglamentos definidos para el Proceso/Subproceso.
 - Actividades y tareas definidas para el Proceso/Subproceso.
 - Normatividad relacionada con el Proceso/Subproceso.
23. Deligenciar el **Formato 50**, Informes Proceso/Subproceso para grupos de interés internos y externos, siguiendo las instrucciones:
 - En la fila (1) identificar el nombre del Macroproceso al cual pertenece el Proceso/Subproceso a analizar.
 - En la fila (2) identificar el nombre del Proceso a analizar.
 - En la fila (3) identificar el nombre del Subproceso a analizar (cuando el nivel de desagregación así lo exija).
 - Establecer un orden consecutivo para las agrupaciones de los informes, de acuerdo al origen, por requerimientos legales o para atender requerimientos de clientes y/o grupos de interés internos y externos. Adicionar en las filas de la columna identificada con el número (4) los grupos de origen que se requieran de acuerdo con las funciones de la institución y los objetivos del Proceso a analizar.
 - Determinar la información que debe ser generada en el Proceso/ Subproceso y el tipo de informe que se presentará, originada por exigencias legales o por requerimientos de clientes y/o grupos de interés internos y externos, efectuando un análisis detallado de sus

necesidades de información y los requisitos o especificaciones de la misma. Asegurarse de generar información útil y pertinente para el destinatario, verificando que sea adecuada a sus verdaderas necesidades.

- Relacionar en las líneas de la columna identificada con el número (5) los Informes que deben generarse en el Proceso.
- Relacionar las especificaciones de los informes según disposiciones y/o necesidades específicas del grupo de origen, en la columna (6), Especificaciones o requisitos Origen y/o Grupo de Interés.

24. Diseñar una Guía o Instructivo que contenga los parámetros mínimos para la elaboración de cada informe, incluyendo los dispuestos por la normatividad, tanto interna como externa. Para ello se debe tener en cuenta:

- Nombre del informe.
- Cargo Responsable de elaborar el informe.
- Cargo Responsable de autorizar.
- Cargo Responsable de revisar.
- Tipo de información: administrativa, financiera, contable, comercial, etc.
- Controles preventivos: firmas incluidas, papel membreteado con logos de la institución, claves de acceso, sellos, y demás, que se consideren necesarios.
- Contenido: requisitos exigidos por la ley en cada caso (razón social, fecha de elaboración, dirección, teléfono, tipo de numeración, definición expresa del informe, etc.), cantidad y calidad de la información.
- Frecuencia: períodos en los cuales se elabora el informe para lograr la oportunidad de la información.
- Usuarios: quienes requieren el informe para la ejecución de su Proceso/ Subproceso.
- Restricciones de uso: determinar si el informe es de circulación libre o restringida, y los niveles de acceso, o de circulación confidencial, para lo cual se determinan los funcionarios que tienen autoridad para la emisión y/o uso del informe.
- Fuentes de información para la elaboración y forma de consulta.
- Medio: mecanismo a través del cual se elabora y envía el informe; debe permitir la calidad, eficiencia y eficacia de la información.
- Número de copias.
- Detalle del recorrido de cada copia.

- Archivo: tipo alfabético, numérico, por periodos, por tema, por clientes, cronológico, por actividad, etc., y tiempo de conservación según la ley o las normas y políticas internas.
- Diseño: forma adecuada de presentar la información, la cual permite que ésta sea consultada y utilizada eficaz y eficientemente: campos, tipo, tamaño, color del papel, logos, etc.

25. Registrar en las líneas de la columna identificada con el número (7) el nombre de la Institución, Proceso, Usuario o Grupo de Interés interno o externo a quien se le suministra la información del Proceso.
26. Registrar en las líneas de la columna identificada con el número (8) las fechas de entrega o periodicidad (cuando sea más de una entrega en el año calendario), de acuerdo al origen, al destinatario y las especificaciones antes indicadas, para el control de su generación y suministro.
27. Consolidar en un catálogo los informes que se generan en cada Proceso/ Subproceso con sus respectivos instructivos. Incluirlo en el Manual de Operaciones asociado a cada Proceso/Subproceso.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

28. Revisar y aprobar la identificación de informes, los destinatarios, las especificaciones, las fechas de entrega y su periodicidad, teniendo en cuenta los principios de economía, eficiencia y eficacia, y en atención a los recursos disponibles.
29. Autorizar y continuar con la sexta fase del diseño del Proceso, impartiendo las instrucciones requeridas, de acuerdo a las características específicas del Proceso y los objetivos de la institución.

FASE 6- Estructura diseño de formatos Proceso/Subproceso

Grupo de Trabajo Diseño de Proceso –Dependencia

30. Preparar una propuesta de diseño de estructura a fin de registrar los datos necesarios para la operación del Proceso, y la generación de sus reportes, identificando los datos o variables que se deben registrar en los informes definidos. Para ello se debe tener en cuenta:
 - Informes definidos para el Proceso/Subproceso.
 - Base Legal del Proceso, consignada en el Normograma.
 - Diseño de Procesos.
31. Definir la estructura de captura o presentación de la información, de acuerdo a los datos requeridos, e identificar los formatos provenientes de otros Procesos que los contienen. Tener en cuenta para la definición de los formatos:

- **Diseño de los formatos:** un buen diseño debe contener siempre la siguiente estructura básica: En la parte superior, la identificación de la institución, el nombre del documento, la fecha y la numeración; en segundo nivel el detalle de los participantes en la actividad o transacción; en tercer lugar una descripción de la transacción, en la que se consignan todos los datos; posteriormente, espacios para realizar observaciones, y el control del formato representado en autorizaciones, firmas, recibidos y otros.
- **Definir el número de copias de cada formato:** teniendo en cuenta que existen usuarios obligados a poseer una copia para aportar nuevos datos en el diligenciamiento del formato, y otros usuarios que requieren una copia solo para conocer la información.
- **Determinar el tipo de medio en el cual se debe elaborar el documento:** en caso de ser medio impreso, tener en cuenta que para formatos de uso interno y de corta vida de archivo, se utilizan papeles de calidad y costos bajos; para formatos de uso interno de larga vida de archivo, se usa calidad media, y los formatos que representan la imagen de la institución, por ser de trámite externo, se elaboran en papel de mejor calidad.
- **Decidir sobre el tamaño del formato:** preferir tamaños estándar: carta, A4, oficio o legal, dos por oficio, etc., en virtud del significado que otros tamaños diferentes representa en el costo del formato, por su alto desperdicio.
- **Definir el tiempo de archivo:** tener en cuenta las normas relacionadas con la conservación de información, establecidas legalmente para las instituciones públicas.
- **Seleccionar el tipo de archivo a implementar:** según la necesidad de manejo de los formatos. Archivos Cronológicos: administran documentos por orden cronológico; Archivos Numéricos: administran documentos en orden consecutivo ascendente, y Archivos por Actividades: administran los documentos relativos a un cliente, a un proveedor, a una contratación, a un litigio, entre otros.
- **Tener presente la parte artística del diseño:** que involucra la forma de distribución de los campos, lo cual permite que el formato sea completado, utilizado y consultado eficaz y eficientemente. Considerar en este punto, el tipo de letra, el tamaño del formato, los colores del papel de acuerdo con el recorrido de las copias, los logos, etc.

32. Preparar un instructivo para la administración de cada formato, como base de estandarización, control y manejo de los mismos; es un excelente medio para capacitar, inducir y evaluar la gestión de quienes manejan los formatos. Debe contener los siguientes detalles:

- Nombre del formato.
- Código: de ocho caracteres, los cuatro primeros correspondientes al código del proceso, los dos siguientes están preestablecidos para los formatos y los dos últimos, numéricos, corresponden al consecutivo de formatos definidos para el proceso.
- Cargo Responsable de elaborar el formato.
- Cargo Responsable de autorizar el formato.
- Cargo Responsable de revisar el formato.

- Controles: firmas incluidas, papel membreteado con logos de la institución, claves de acceso y demás datos que se consideren necesarios.
- Contenido: requisitos exigidos por la ley o determinados por la propia institución.
- Numeración: según los requisitos legales o normas internas de estandarización.
- Usuarios: quienes requieren el formato para la ejecución de su proceso.
- Medio: mecanismo a través del cual se elabora el formato y se transfieren los datos a los Subsistemas; debe garantizar calidad, eficiencia y eficacia de la información.
- Número de copias.
- Detalle del recorrido de cada copia.
- Archivo: tipo de archivo.
- Tamaño del formato.
- Explicación: forma de llenar cada uno de los campos contenidos en el formato.

33. Organizar para cada Proceso un catálogo de formatos con su respectivo instructivo, que hace parte del Manual de Operación, asociado al diseño de cada Proceso/Subproceso.

34. Trasladar al directivo del área responsable del Proceso, la propuesta de diseño y definición de formatos del Proceso, para su revisión y aprobación.

Directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso

35. Revisar y aprobar el diseño y la definición de formatos del Proceso, teniendo en cuenta los objetivos del Proceso y su ejecución, bajo los principios de economía, eficiencia y eficacia, y en atención a los recursos disponibles.

36. Aprobar el resultado total del diseño del Proceso a cargo de su dependencia y autoriza la entrega al Equipo MECIP para su consolidación.

Equipo MECIP

37. Consolidar la información correspondiente al diseño de Procesos, verificando el cumplimiento de objetivos y parámetros generales y entregar al Comité de Control Interno.

Auditoría Interna Institucional

38. Verificar el cumplimiento de los objetivos de la institución, a través del diseño de Procesos a cargo de las dependencias, en relación a las funciones y competencias de las mismas. Presentar sus observaciones y/o recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

39. Analizar, ajustar y aprobar el diseño de los procesos, teniendo en cuenta las observaciones de la Auditoría Interna Institucional, registrando en el Acta del Comité lo correspondiente.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

40. Autorizar la incorporación al Manual de Operación el Acta emitida por el Comité de Control Interno y la información pertinente al diseño de cada proceso. Socializar la información a los funcionarios responsables de la ejecución y, en lo posible, a todos los funcionarios de la institución.

41. Revisar periódicamente si los Procesos/Subprocesos se ejecutan conforme al diseño y sus especificaciones, y coordinar las actualizaciones a través de las instancias pertinentes.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

FORMATO: Determinación Insumos Proveedores Proceso/Subproceso

Nº: 47

(1) MACROPROCESO :

CÓDIGO:

(2) PROCESO:

CÓDIGO:

(3) SUBPROCESO:

CÓDIGO:

(4) Insumos

(5) Características del Insumo

(6) Proveedores

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha: