

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: MODELO GESTIÓN POR PROCESOS

FORMATO: Definición Actividades en los Procesos/Subproceso

Nº: 48

(1) MACROPROCESO:

CÓDIGO:

(2) PROCESO:

CÓDIGO:

(3) OBJETIVO:

(4) SUBPROCESO

CÓDIGO:

(5) OBJETIVO:

(6) RELACIÓN DE ACTIVIDADES CON CÓDIGO	(7) OBJETIVO
Inicial:	
Final:	
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: Identificación Tareas en la Actividades de los Procesos/Subprocesos

Nº: 49

(1) MACROPROCESOS:

CÓDIGO:

(2) PROCESO

CÓDIGO:

(3) SUBPROCESO:

CÓDIGO:

Nº	(4) Actividad	(5) TAREA POR ACTIVIDAD	(6) TIEMPO DE EJECUCIÓN (Horas/ Funcionario)
1		1	
		2	
		n	
2		1	
		2	
		n	
3		1	
		2	
		n	
4		1	
		2	
		n	
n		1	
		2	
		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: Informe Proceso/ Subproceso – Grupos de interés Internos y Externos
Nº: 50

(1) MACROPROCESO :

(2) PROCESO:

(3) SUBPROCESO:

Nº	(4) Origen y/o Grupos de Interés	(5) Informes	(6) Especificación o Requisitos Origen y/o Grupos de Interés	(7) Destinatario	(8) Fecha de Entrega Periodicidad
1	Requerimientos Legales.	1 2 n.			
2	Normas y Políticas internas de operación.	1 2 n.			
3	Disposiciones Administrativas internas.	1 2 n.			
4	Requerimientos para la operación del proceso.	1 2 n.			
5	Requerimientos para cumplimiento de obligaciones de información.	1 2 n.			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

2.3 Estructura Organizacional

Se constituye en el Elemento o Estándar de Control, que autocontrola el funcionamiento de la institución en cuanto a la interacción que se da entre los niveles de responsabilidad y autoridad, y la gestión de operaciones.

Para ejercer con propiedad este Control, la institución debe establecer una configuración de cargos, por niveles de autoridad y responsabilidad en la ejecución de los procesos, que garantice la gestión de manera eficiente y bajo los preceptos de descentralización, desconcentración y delegación de funciones.

En una institución pública orientada a Procesos, la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL define las dependencias, en base al desarrollo detallado de los procesos, incluyendo las actividades y tareas; define los procedimientos necesarios para cumplir sus objetivos, sus interacciones y los flujos de información y comunicación, a partir de los cuales se deben diseñar los cargos requeridos; define los niveles de autoridad, de responsabilidad y la asignación de cargos.

La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL debe configurar, por lo tanto, de manera integral y articulada, los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de autoridad y responsabilidad que permitan dirigir y ejecutar los procesos y actividades definidas en la institución, de conformidad con su función constitucional y legal. Para su diseño, la institución debe consultar las normas específicas que le son aplicables.

a) Procedimiento

1. Realizar con base en el Modelo de Gestión por Procesos, un análisis acerca de los cargos que son necesarios para la dirección y ejecución de cada uno de los Procesos de la institución, adicionando elementos para un mejor diseño a través de un diagnóstico sobre la validez actual de la Estructura Organizacional, que consulte a los funcionarios, en sus diferentes niveles, la forma como interactúan los cargos con la gestión de operaciones, la cual debe ser valorada por cada dependencia y en forma consolidada.
2. Diseñar la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, tomando como base la **Guía 21**, Diseño Estructura Organizacional, orientándola a procesos de acuerdo al organigrama que se incluye, y teniendo en cuenta la Matriz de Relación Macroprocesos y Dependencias de primer nivel, y Matriz de Relación Macroprocesos y Dependencias de segundo nivel.
3. Diseñar la Plantilla de Personal requerida para ejecutar los Procesos y Proyectos que mejoren la gestión de manera consolidada. Obtener el diseño de la Plantilla de Personal para la Institución, estableciendo los siguientes parámetros por cargo, así:
 - Definición de funciones, roles y responsabilidades.
 - Definición de niveles de autoridad y responsabilidad.
 - Definición de perfiles del cargo.
 - Funciones de los funcionarios encaminadas al logro de los objetivos de los Procesos, y el grado de autonomía que se debe otorgar a los funcionarios para tomar decisiones en procura de garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Conjunto de características y requisitos para el desempeño de un cargo público. La importancia de su definición radica en el impacto que su actuación tiene sobre el proceso o sobre la actividad, por lo que se requiere de la competencia profesional, compromiso y sentido de pertenencia de la persona designada.

b) Instructivos de diseño e implementación

Las **GUÍAS 20, 21, 22 Y 23** presentan los instructivos para la implementación del estándar de Control Estructura Organizacional.

c) Instrumentos de diseño e implementación

Los **FORMATOS 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 y 62** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 20 Diagnóstico Estado de la Estructura Organizacional

Descripción

La Estructura Organizacional es la definición de la manera de coordinar las acciones que una Institución Pública debe realizar para cumplir con la función que le asigna la Constitución, la ley o norma específica. Comprende el conjunto de políticas, de metodologías, de técnicas y de mecanismos administrativos utilizados para la coordinación de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros, en procura del cumplimiento de su Misión.

En esta Guía se detallan las instrucciones para realizar el diagnóstico inicial que permitirá establecer el estado de la Estructura Organizacional de la institución, como base para su posterior diseño, orientado al Modelo de Gestión por Procesos.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la institución.
- Norma que regula la institución.
- Modelo de Gestión por Procesos.
- Estructura actual de la organización.
- Perfiles de los cargos existentes, que incluyan los deberes y responsabilidades de cada uno de ellos.

Responsables

- **Diseño y apoyo a la implementación**
 - Comité de Control Interno.
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.
 - 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 realización de la encuesta hacia el involucramiento de todas las dependencias de la institución, con las indicaciones específicas que se requieran de acuerdo con la entidad o institución.

Equipo MECIP

2. Analizar los aspectos considerados en el **Formato 51**, Encuesta Percepción Estructura Organizacional. Adicionar los aspectos que se consideren necesarios, de acuerdo a 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 proceder a la aplicación de la Encuesta, explicando los objetivos de la misma, su carácter confidencial y distribuyendo el **Formato 51**, Encuesta Percepción Estructura Organizacional, 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 52**, utilizando el procedimiento para tabulación de encuestas e interpretación de resultados, incluido como **ANEXO 2** del presente Manual.
7. Completar el **Formato 53** Análisis Estructura Organizacional - Dependencia:
 - 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 52**.
 - En la casilla (3), Interpretación, registrar la interpretación obtenida en el **Formato 52**.
 - 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. Completar el **Formato 54**, Valoración Encuesta Estructura Organizacional – Consolidado Institución, siguiendo las siguientes instrucciones:

- Relacionar en la casilla (1) todas las dependencias de la institución, y frente a cada una, en la columna (2), indicar el número de funcionarios de la dependencia, y en la columna (3), el porcentaje de participación con relación al total de funcionarios de la institución.
- Tomar cada una de las valoraciones de los **Formatos 53** por cada dependencia y registrarlos en la casilla (4).
- Obtener los puntajes parciales por dependencia, multiplicando el valor de la casilla (4) por el porcentaje de participación de la casilla (3) y registrarlo en la casilla (5).
- Sumar los puntajes parciales en la casilla (6), Total Valoración Consolidado Institución.
- Utilizar los rangos indicados en el ANEXO 2, mencionado en el numeral 6, para definir la valoración cualitativa (interpretación) en la casilla (7), al puntaje obtenido en la casilla (6), e interpretar los resultados.

9. Completar el **Formato 55**, Análisis Estructura Organizacional –Consolidado Institución:

- En la casilla (1), Valoración, registrar el resultado consolidado del **Formato 54**.
- En la casilla (2), Interpretación, registrar la interpretación obtenida en el **Formato 54**.
- 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, resultantes de la Evaluación General, que en forma consensuada el Grupo de Trabajo establezca.

10. Entregar al directivo responsable por la Administración del Control Interno, los formatos diligenciados: **Formato 51, 52, 53, 54 y 55**, para su presentación al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

11. Revisar y aprobar la Evaluación General a los criterios base de existencia e implementación del Estándar de Control, las acciones de diseño e implementación y las acciones de ajuste e implementación identificadas por el Equipo MECIP.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Encuesta Percepción Estructura Organizacional

Nº: 51

Indique el nombre de la Dependencia en la cuál labora

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 Individual
1	La estructura organizacional actual permite cumplir las funciones que le asigna la Constitución y/o la ley a la institución.	
2	La estructura organizacional permite enfrentar cambios en el entorno (políticos, económicos, sociales) sin alterar el desarrollo de sus procesos misionales.	
3	La Estructura Organizacional permite adaptarse a las necesidades de los grupos de interés de la institución y permite responder de manera oportuna a ellos.	
4	La Estructura Organizacional actual permite la cobertura del servicio a todos los grupos de interés a quienes tiene la función de servir la institución, en todas las regiones de su competencia.	
5	Existe articulación y coordinación entre las funciones que realizan las áreas organizacionales que conforman la estructura actual.	
6	Las áreas organizacionales de la estructura actual permiten coordinar integralmente la ejecución de los procesos del Modelo de Operación por Procesos de la institución.	
7	Está definido el directivo responsable de cada proceso que se desarrolla en la institución.	
8	Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso.	
9	Están claramente definidas las responsabilidades por las actuaciones y decisiones de los funcionarios en cada cargo.	
10	Los funcionarios responsables de tomar decisiones son competentes para las funciones encargadas.	
11	Los funcionarios cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con las responsabilidades que les son asignadas.	
12	Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal.	
13	La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos.	
14	La institución cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados.	

(*) 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: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
FORMATO Valoración Encuesta Estructura Organizacional por Dependencia
Nº: 52

(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								
5	Frecuencia								
	%								
6	Parcial								
	Frecuencia								
7	%								
	Parcial								
8	Frecuencia								
	%								
9	Parcial								
	Frecuencia								
10	%								
	Parcial								
11	Frecuencia								
	%								
12	Parcial								
	Frecuencia								
13	%								
	Parcial								
14	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: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Análisis Estructura Organizacional por Dependencia

Nº: 53

(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: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**FORMATO: Valoración Encuesta Estructura Organizacional Consolidado Institución
Nº: 54**

(1) Dependencia	(2) No. de funcionarios Dependencia	(3) % Participación No. de funcionarios Dependencia /Total Institución	(4) Valoración por Dependencia	(5) Parciales
(6) Total Valoración Consolidado Institución				
(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: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Análisis Estructura Organizacional – Consolidado Institución

Nº: 55

(1) VALORACIÓN :

(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

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

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 21 Diseño Estructura Organizacional

Descripción

Teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones asignadas a la institución y las relaciones que deben generarse para la ejecución de la labor que le fuera asignada por mandato constitucional o legal, el Comité de Control Interno podrá diseñar o adaptar la estructura organizacional para permitir agilidad, flexibilidad y efectividad en la operación.

El diseño de la Estructura Organizacional implica el establecimiento de las unidades o dependencias, la definición de los puestos de trabajo requeridos, los roles y responsabilidades, los perfiles del personal que los ocupe, el establecimiento de los enlaces entre unidades organizacionales y la definición del sistema de toma de decisiones.

El modelo de Estructura Organizacional que se sugiere para instituciones del Estado se basa en una estructura horizontal, alineada con el Modelo de Gestión por Procesos, para lo cual en esta Guía se especifican instrucciones que se agrupan en las siguientes actividades para facilitar su ejecución:

- Definición Esquema de la Estructura Organizacional.
- Diseño de puestos de trabajo requeridos a base de las actividades y tareas identificadas en el despliegue de los procesos.
- Conformación de la Superestructura de la Institución.
- Diseño de los Enlaces Laterales de la Estructura.
- Establecimiento del Sistema de toma de Decisiones.
- Configuración Estructural de la Institución.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la Institución.
- Norma de creación o constitución de la Institución.
- Normatividad aplicable en general.
- Planes Estratégicos o de Desarrollo y Planes de Acción.
- Modelo Operativo por Procesos.
- Diagnóstico del Estado de la Estructura Organizacional.
- Información relativa a la estructura actual 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**

- 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 el Diseño de la Estructura Organizacional hacia el Modelo de Gestión por Procesos adoptado para la Institución, teniendo en cuenta las características específicas de la institución, su función constitucional y legal, y su entorno.

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

2. Impartir instrucciones al Equipo MECIP, coordinando la capacitación específica que se requiera para realizar su función.

Equipo MECIP

3. Recibir las instrucciones y la capacitación específica, reunir y analizar la información requerida, teniendo en cuenta las instrucciones impartidas por el Comité de Control Interno y por el directivo responsable de la dependencia a cargo del Proceso.
4. Proceder a realizar el diseño de la Estructura Organizacional, conforme a las actividades que se definen a continuación y aplicando los formatos sugeridos.

Definición Esquema de la Estructura Organizacional

5. Para la definición del Esquema de la Estructura Organizacional, basada en el Modelo de Gestión por Procesos, puede tomarse del **Formato 56**, en el cual se proponen tres categorías de Dependencias de primer nivel: Dependencias Gerenciales, Dependencias Operativas y

Dependencias Administrativas, equivalentes al primer nivel del Nivel de Operación - Macroprocesos.

6. Diligenciar el **Formato 57**, Matriz Relación Macroprocesos y Dependencias primer nivel, siguiendo las instrucciones:

- Relacionar en las filas de la columna (1), Macroprocesos, todos los Macroprocesos aprobados en el Modelo de Gestión por Procesos.
- Relacionar en las columnas que se identifican como Dependencia 1, Dependencia 2 y sucesivas, las dependencias de primer nivel que conforman actualmente la estructura de la institución.
- Establecer la relación entre los Macroprocesos y las áreas determinadas como responsables de su direccionamiento y ejecución, y señalar con una “x” o sombrear el recuadro correspondiente.
- Analizar la correspondencia entre las dependencias de primer nivel y la asignación de un Macroproceso, para establecer un posible ajuste en la estructura de primer nivel, de tal manera que exista correspondencia directa entre la existencia de éstas áreas y la asignación de un Macroproceso específico. Se observará si existen áreas de primer nivel que no tengan asignadas responsabilidad de dirección o ejecución de un Macroproceso.
- Determinar cuáles de los Macroprocesos deben dar lugar a la conformación de un grupo de operación o unidad organizacional que sea responsable por la entrada de un insumo, la transformación del mismo y salida de un producto o servicio, ajustado a las necesidades de los grupos de interés de la institución o de los internos.

7. Completar el **Formato 58**, Matriz Relación Procesos y Dependencias, Segundo Nivel:

- Relacionar en las filas de la columna (1), Procesos, todos los Procesos aprobados en el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución.
- Relacionar en las columnas que se identifican como Dependencia 1, Dependencia 2 y sucesivas, las dependencias de segundo nivel que conforman actualmente la estructura de la Institución.
- Establecer la relación entre los Procesos y las áreas determinadas como responsables de su direccionamiento y ejecución, y señalar con una “x” o sombrear el recuadro correspondiente. Se observará si existen áreas de segundo nivel que no tengan asignadas responsabilidad de dirección o ejecución de un proceso.

8. Proceder a diseñar el esquema de la Estructura Organizacional a partir del Modelo de Gestión por Procesos, teniendo en cuenta las dependencias de primer y segundo nivel identificadas como responsables de un Macroproceso o Proceso, o varios de ellos. Para este fin, puede tomar como base el esquema de la estructura que se presenta en el **Formato 56**, Organigrama Diseño Estructura Organizacional orientada a Procesos, que se adjunta a esta Guía. Presentar el Esquema propuesto al Comité de Control Interno.

9. Analizar, ajustar y aprobar el esquema de la Estructura Organizacional proyectada para aplicar al Modelo Operativo por procesos, y autorizar al Equipo MECIP para continuar la segunda actividad. Diseño de puestos de trabajo requeridos a base de las actividades y tareas identificadas en el despliegue de los procesos.
10. Proceder al diseño de los puestos de trabajo, a base de las actividades y tareas identificadas en cada uno de los procesos diseñados y los Planes y Programas fijados, teniendo en cuenta los criterios de especialización del Trabajo, la formalización del comportamiento y la preparación y el adoctrinamiento necesarios para su ejecución, teniendo en cuenta:
 - *La Especialización del Trabajo*, se relaciona con el número de tareas que un funcionario puede desempeñar, su alcance y la profundidad o control ejercido sobre el mismo, lo cual debe traducirse en la carga laboral que le será asignada, en términos de horas/hombre requeridas para la ejecución de las tareas.
 - *La Formalización del Comportamiento*, describe en forma detallada los pasos secuenciales a ser realizados para lograr el objetivo del cargo, los proyectos que cada funcionario debe llevar a cabo para el cumplimiento de los fines de la Institución y el establecimiento de las reglas de actuación requeridas para su función. Todo ello, en concordancia con los Planes y Programas y con el Modelo de Gestión por Procesos y el Diseño Detallado de los Procesos.
 - *La Preparación y el Adoctrinamiento*, necesarios para el desempeño del cargo, que se diseña mediante el establecimiento de las capacidades, habilidades y conocimientos específicos que debe poseer el funcionario para ejercer su cargo, es decir, el perfil de los cargos o los requisitos mínimos. La definición de estos niveles guarda estrecha relación con las dos características anteriores, pues ellas definen el alcance de dicha preparación.

Directivo responsable del Proceso

11. Analizar, ajustar y aprobar el Diseño de los Puestos de Trabajo correspondientes al proceso.
12. Revisar y aprobar el diseño de los Puestos de Trabajo y autorizar al Equipo MECIP para continuar la tercera actividad.

Conformación de la Estructura de la Institución

Equipo MECIP

13. Agrupar los puestos de trabajo que tengan relación con el desarrollo de los flujos de operación de cada proceso, a partir del Esquema de la Estructura Organizacional y procediendo a la conformación de las unidades organizacionales de primer nivel.

La agrupación de los Puestos de Trabajo puede realizarse según las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un conjunto determinado de cargos, según los Procesos, sin dejar de lado variables tales como el tiempo de operación, los públicos atendidos, o las zonas geográficas cubiertas. Debe mantenerse la coherencia con el Modelo de Gestión por Procesos.

Para que la Estructura esté completamente diseñada, es necesario establecer un sistema de supervisión común a unidades organizacionales y puestos de trabajo; determinar la manera de distribución de los recursos necesarios para cumplir la función de la institución y las medidas básicas para evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de la gestión. Adicionalmente se requiere normalizar o caracterizar los resultados o productos que la institución entrega a la comunidad.

14. Revisar, ajustar y aprobar de manera preliminar la conformación de la Estructura de la Institución y autorizar al Grupo Técnico para continuar con la actividad cuatro.

Diseño de los Enlaces Laterales de la Estructura

15. Proceder al diseño de los Enlaces Laterales de la Estructura, tomando como base los productos obtenidos en las tres primeras fases, lo cual implica la definición de los sistemas de planificación y control de las unidades organizacionales, y de los dispositivos de enlace necesarios para mantener la orientación institucional hacia el logro de su propósito, esto es, la identificación clara de las relaciones entre unidades organizacionales y el diseño de los dispositivos de enlace que estimulen los contactos ente los funcionarios y los grupos de operación, con el fin de hacer efectiva la coordinación de sus acciones.
16. Presentar para aprobación los Enlaces Laterales planteados para la estructura.

Comité de Control Interno

17. Revisar, ajustar y aprobar de manera preliminar los Enlaces Laterales de la Estructura Organizacional y autorizar al Equipo MECIP para continuar con la siguiente actividad.

Sistema de Toma de Decisiones

Equipo MECIP

18. Establecer el Sistema de Toma de Decisiones que operará en la Estructura Organizacional de la Institución, distribuyendo el poder o autoridad formal necesarios para la toma de decisiones, tanto en los procesos misionales como en los de apoyo. De acuerdo a la naturaleza de las funciones asignadas a la institución, el poder puede concentrarse en un único punto de la Estructura (centralizada) o puede distribuirse entre varias dependencias o funcionarios (descentralizada).

Estas decisiones dependerán de la estabilidad, complejidad, la diversidad y/o la hostilidad del entorno de la institución, para lo cual debe tenerse en cuenta:

- **La estabilidad del entorno**, es decir, la capacidad institucional para predecir, detectar y enfrentar los cambios en los ámbitos político, cultural, económico o social, sin alterar sus fines, propósitos o Macroprocesos misionales. Así, mientras más preparada esté una institución para predecir los fenómenos del entorno, capaces de afectar el cumplimiento de sus planes y programas, más flexible podrá ser su estructura, favoreciendo los fundamentos de la autorregulación y el autocontrol. La distinción de los siguientes aspectos del entorno fundamenta los niveles de descentralización en la toma de decisiones y la asignación de los niveles de autoridad y responsabilidad.

- **La complejidad del entorno**, se relaciona con los conocimientos necesarios para interpretar las necesidades de los públicos y buscar la mejor forma para satisfacerlas. A mayor necesidad de conocimientos para entender el entorno, se requiere trabajar con una estructura organizacional flexible, que promueva la toma de decisiones descentralizada, contando con funcionarios preparados para comprender y responder, de manera oportuna, a las exigencias de la comunidad o grupos de interés.
- **La diversidad de públicos**, se refiere a la cantidad de habitantes, ciudadanos, clientes o personas con las que una institución, no solo debe interactuar sino tiene la función de servir. De igual manera, guarda relación con las zonas geográficas o regiones en las cuales desarrolla sus acciones para lograr su propósito. Un entorno diverso impone una estructura descentralizada que permita la adaptación de las unidades organizacionales a los diferentes públicos o regiones en donde opere. La descentralización se logra al precisar los productos emanados del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.
- **La hostilidad del entorno**, permite calificar la calidad de las relaciones con los grupos de interés. Así, cuando éstas son armónicas, sinceras y transparentes con la comunidad, la Estructura Organizacional puede ser más flexible, descentralizada, en la toma de decisiones, y simple en su forma de operar.
- **Factores internos** como la edad, el tamaño de la institución y los medios tecnológicos y recursos necesarios para el cumplimiento de los fines de la institución también deben tenerse en cuenta. Entre ellos:
 - La edad y el tamaño tienen incidencia en la manera como se formaliza el comportamiento para lograr los fines esenciales del Estado. Cuanto más antigua sea la institución y mayor sea su tamaño, más formalizado estará su comportamiento haciendo más difícil los procesos de reestructuración y adaptación al entorno.
 - El sistema técnico, es decir, los medios tecnológicos y los recursos materiales necesarios, deberán considerarse para el rediseño o adaptación de la Estructura.

19. Presentar para aprobación del nivel directivo el sistema de toma de decisiones.

20. Revisar, ajustar y aprobar de manera preliminar el sistema de toma de decisiones diseñado para la institución, ajustado al Modelo de Gestión por Procesos.

Configuración Estructural de la Institución

21. Definir la Configuración Estructural de la Institución garantizando la coordinación efectiva de los procesos y la generación de productos con calidad, eficiencia y oportunidad.

En la Estructura Organizacional orientada a Procesos, el principal mecanismo de coordinación es la normalización de los Procesos y su parte fundamental es el núcleo de operaciones. Los parámetros de diseño más relevantes son la preparación de los funcionarios, la especialización horizontal del trabajo, y la descentralización vertical y horizontal para la toma de decisiones.

Para el diseño e implementación de la Estructura Organizacional, es preciso que la institución

tenga en cuenta los parámetros establecidos por el órgano competente, de acuerdo al nivel y sector al cual pertenece o se encuentra adscrita.

22. Presentar para aprobación del nivel directivo la propuesta de Configuración de la Estructura Organizacional.

Comité de Control Interno

23. Analizar, revisar y aprobar de manera preliminar la propuesta de Estructura Organizacional para la Institución y autorizar la presentación completa del Diseño al Comité de Control Interno.

Auditoría Interna Institucional

24. Revisar la propuesta de Estructura Organizacional, verificando la conformidad del Diseño con las funciones de la institución, sus objetivos y el cumplimiento de los principios de eficiencia, economía y celeridad en el diseño de puestos de trabajo requeridos, la conformación de la superestructura, los enlaces laterales de la estructura y en el sistema de toma de decisiones. Presenta sus observaciones y recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

25. Revisar, analizar, ajustar y aprobar el proyecto de Diseño de la Estructura Organizacional, teniendo en cuenta las observaciones de la Auditoría Interna Institucional, consignando en el acta respectiva del Comité.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

26. Coordinar la presentación del proyecto de Diseño Estructura Organizacional para la aprobación del órgano competente, de acuerdo al nivel al que pertenece la institución o su origen legal.
27. Una vez aprobada la Estructura Organizacional adecuada al Modelo de Gestión por Procesos, se integra el acto administrativo correspondiente al Manual de Operación y se socializa a todos los funcionarios de la Institución, iniciando el proceso de implementación.

INSTITUCIÓN:

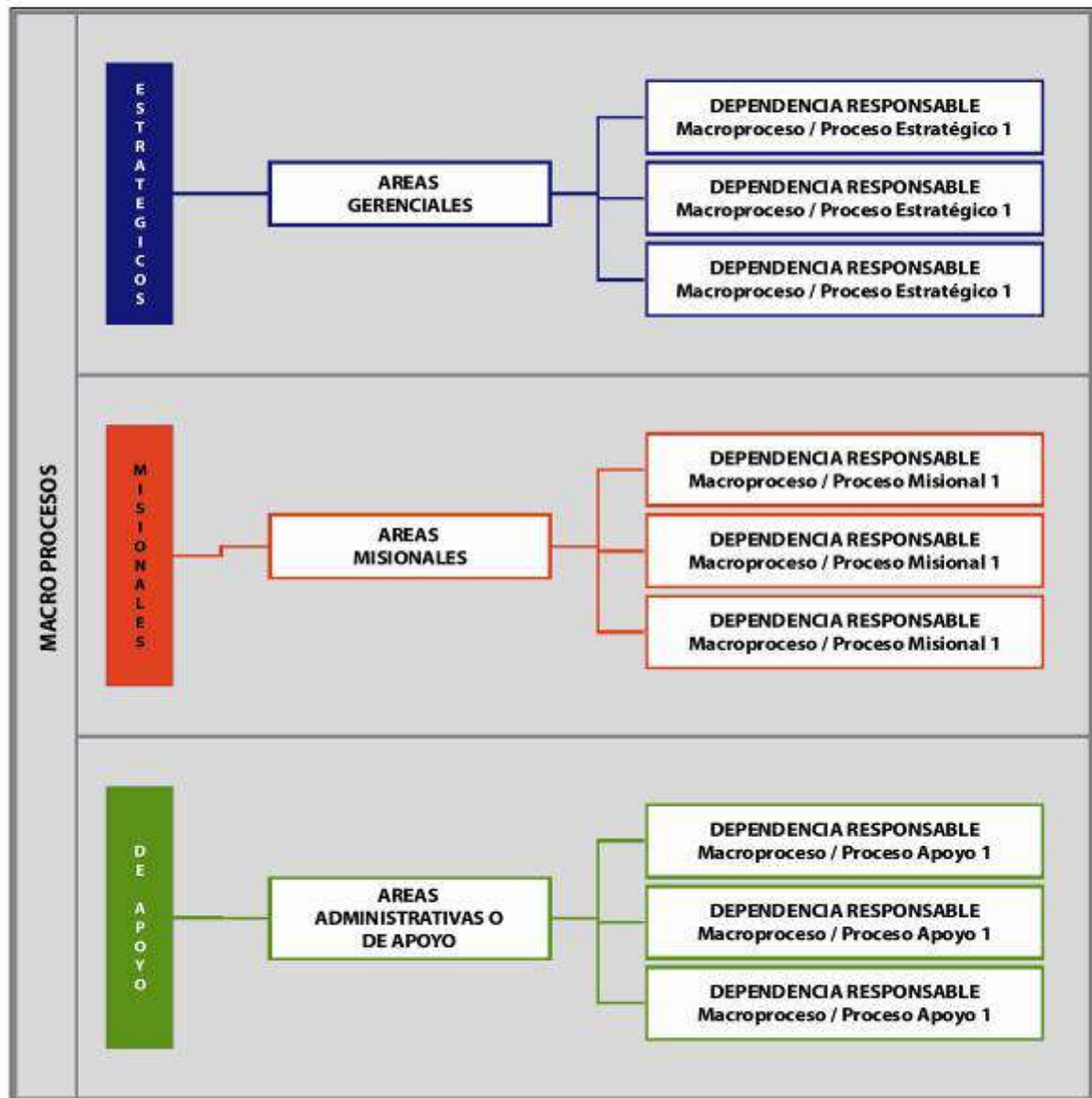
**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Organigrama - Diseño Estructura Organizacional Orientada a Procesos

Nº: 56



INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Matriz Relación Macroprocesos y Dependencia – Primer Nivel

Nº: 57

(1) MACROPROCESO	(1) DEPENDENCIA PRIMER NIVEL	DEPENDENCIA 1	DEPENDENCIA 2	DEPENDENCIA 3	DEPENDENCIA N
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: Estructura Organizacional

FORMATO: Matriz Relación Procesos y Dependencias – Segundo Nivel

Nº: 58

(1) PROCESO	(1) DEPENDENCIAS SEGUNDO NIVEL	DEPENDENCIA 1	DEPENDENCIA 2	DEPENDENCIA 3	DEPENDENCIA N
PROCESO 1					
PROCESO 2					
PROCESO 3					
PROCESO 4					
PROCESO n					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 22 Definición Plantilla de Personal

Descripción

La Plantilla de Personal se diseña y establece a base de los tiempos que por disciplina y nivel de especialización o experiencia de cada funcionario se requieren para el desempeño permanente de los Procesos de la institución, por consiguiente, su revisión es necesaria cuando se requiera alguna modificación del Modelo de Operaciones de la institución.

La presente Guía incluye las instrucciones para el diseño de Plantilla de Personal, a realizar en tres grupos de actividades sucesivas, para facilitar su implementación:

- Diseño Plantilla de Personal –Procesos
- Diseño Plantilla de Personal –Proyectos
- Diseño Plantilla de Personal Consolidado Institución

El diseño de Plantilla de Personal es necesario en la institución pública, para lograr una eficiente utilización del talento humano que conduzca a la obtención de los óptimos resultados para la institución, con eficiencia, economía y celeridad.

Requerimientos

- Estructura Organizacional.
- Macroprocesos, Procesos, Actividades y Tareas.
- Planes y Programas.

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.
 - 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 el Diseño de la Plantilla de Personal de manera acorde a la Estructura Organizacional definida, a los objetivos de los procesos establecidos en el Modelo de Gestión por Procesos, objetivos de los proyectos y a los objetivos específicos de la institución.

Diseño de Plantilla de Personal -Procesos

Equipo MECIP

2. Retomar las tareas que se hayan definido para cada Proceso, tomando como base el **Formato 49**, Identificación Tareas en las Actividades de los Procesos, registrándolas en la Columna (1) del **Formato 59**, Diseño Plantilla de Personal –Procesos.
3. A base de las disciplinas o profesiones y los perfiles del personal de apoyo que son requeridos para la ejecución de las actividades y tareas de cada Proceso, definir las clases de cargo requeridas y registrarlas en la fila (2), Clase de Cargo, del **Formato 59**.
4. Estimar tiempos por disciplina o perfiles del personal de apoyo, para las actividades y/o tareas (horas/funcionario/mes o año), y registrar en la casilla de cruce entre la actividad o tarea del Proceso, así como la clase de cargo requerido para su ejecución. Para determinar tiempos, tomar como base la información contenida en el **Formato 49**, Identificación de Tareas en las Actividades de los Procesos, teniendo en cuenta niveles de desempeño a partir de estadísticas históricas existentes y datos actuales de desempeño en el desarrollo de las operaciones. Este análisis debe basarse en condiciones eficientes, es decir, teniendo en cuenta la calificación óptima del funcionario que la desempeñe y la disponibilidad de los recursos físicos requeridos.
5. Totalizar las horas/funcionario requeridas por clase de cargo en las casillas correspondientes, efectuando una sumatoria de las horas/mes o año asignadas en cada columna, correspondiente a una clase de cargo; el total por Proceso que se obtiene efectuando la sumatoria de las horas/mes o año asignadas en cada fila. Finalizado esto, se habrá obtenido el estudio de Cargas Laborales por clase de Cargos –Procesos – Actividades día a día, de la institución.
6. Dividir el número de horas/mes/año estimadas (sean por actividad, tarea, Proceso, Proyecto y las totales), en la jornada laboral máxima reglamentaria (sea mes o año), con el fin de determinar el número equivalente de personas/ mes o año requeridas para la ejecución de las actividades de los Procesos.
7. Ajustar los valores obtenidos y a base del personal equivalente obtenido, determinar el número real de personas necesarias por disciplina o clase de cargo y por Proceso, las cuales harán parte de cada dependencia.

8. Presentar el Diseño de Plantilla de Personal al directivo responsable del Proceso para su aprobación preliminar.

Directivo Primer Nivel, Responsable de la Dependencia a cargo del Proceso

9. Revisar, ajustar y aprobar el proyecto de diseño de Plantilla de Personal para el Proceso a cargo del área.
10. Autorizar al Equipo MECIP para realizar la siguiente actividad, impartiendo las instrucciones necesarias para determinar los Proyectos que son considerados permanentes, por cuanto hacen parte de las estrategias de mejoramiento continuo de la institución y que deberán ser ejecutados por el personal de la plantilla.

Diseño de Plantilla de Personal - Proyectos

11. Determinar los Proyectos que son considerados permanentes por cuanto hacen parte de las estrategias de mejoramiento continuo de la institución y que deberán ser ejecutados por el personal de plantilla, y listarlos con sus respectivas actividades en la columna (1), del **Formato 60**, Diseño Plantilla de Personal - Proyectos.
12. Estimar tiempos para los Proyectos especiales (horas/funcionario/mes), por clase de cargo del personal de apoyo y registrarlos en la casilla o celda de cruce entre la actividad del Proyecto y la clase de cargo requerido.
13. Totalizar las horas/funcionario requeridas por clase de cargo, efectuando una sumatoria de las horas/mes asignadas en cada columna y por proyecto, efectuando una sumatoria, y obtener un dato estimado de horas/hombre/mes o año, totales requeridas. Finalizado esto, se habrá obtenido el estudio de **Cargas Laborales por Clase de Cargos- Proyectos permanentes**, de la institución.
14. Dividir el número de horas mes/año estimadas (sean por actividad, acumuladas por Proyecto y las de todos los Proyectos), en la jornada laboral máxima reglamentaria (sea mes o año), con el fin de determinar el **número equivalente de personas/mes o año** requeridas para la ejecución de las actividades de los Proyectos.
15. Ajustar los valores obtenidos a base del personal equivalente, determinar el número real de personas necesarias por cada clase de cargo para cada Proyecto, y el Total por todos los Proyectos, los cuales se integrarán al Proceso al cual esté asociado el Proyecto.
16. Consolidar los valores absolutos obtenidos de personal requerido para cada Proceso y Proyectos asociados a cada uno de los Procesos. Completar el **Formato 61**, Diseño Plantilla de Personal - Consolidado Institución, clasificado por clase de cargos, y de ésta forma obtendrá el número de puestos de trabajo necesarios para conformar las dependencias y la Estructura de la Institución, para llevar a cabo la función asignada.
17. De acuerdo a las funciones, roles y responsabilidades que se le asignen a cada puesto de trabajo, se podrán efectuar agrupaciones para la denominación de cargos, dada la necesidad de varios puestos para ejecutar labores similares.

18. Presentar al directivo de primer nivel responsable de la dependencia a cargo del proceso.

Directivo Primer Nivel Responsable de la Dependencia a cargo del Proceso

19. Revisar, ajustar y aprobar de manera preliminar el proyecto de diseño de Plantilla de Personal - Proyectos permanentes del Proceso y el Consolidado del Proceso a cargo del área.

20. Analizar, revisar y aprobar de manera preliminar el proyecto de diseño de la Plantilla de Personal por dependencias y el consolidado Institución, para la presentación completa del diseño al Comité de Control Interno.

Auditoría Interna Institucional

21. Revisar la propuesta de diseño de la Plantilla de Personal y verificar la conformidad del diseño con las funciones de la institución y sus objetivos, y el cumplimiento de los principios de eficiencia, economía y celeridad en la definición de puestos de trabajo requeridos, de acuerdo a la conformación de la Estructura, los enlaces laterales y al sistema de toma de decisiones. Presentar sus observaciones y recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

22. Revisar, analizar, ajustar y aprobar el proyecto de Diseño de la Plantilla de Personal, teniendo en cuenta las observaciones de la Auditoría Interna Institucional, consignando en el acta respectiva del Comité lo correspondiente.

Dependencia responsable por la administración del Control Interno

23. Coordinar la presentación del proyecto de Plantilla de Personal para la aprobación del órgano competente, de acuerdo al nivel al cual pertenezca la Institución o su origen legal.

24. Integrar el acto administrativo correspondiente al Manual de Operación, una vez aprobada la Planta de Cargos, socializándolo a todos los funcionarios de la Institución e iniciando el proceso de implementación, con arreglo a las normas vigentes.

INSTITUCIÓN:

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

**COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
FORMATO: Diseño Plantilla de personal - Procesos
Nº: 59**

(1) Actividad/ Tareas/ Proceso	CARGO 1 Horas Funcionario/ periodo tiempo		CARGO 2 Horas Funcionario/ periodo tiempo		CARGO 3 Horas Funcionario/ periodo tiempo			CARGO n Horas Funcionario/ periodo tiempo		Total Horal/ Funcionario Mes - año por PROCESO	% Jornada LABORAL	Total Personal Equivalente por proceso
	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo			
Proceso															
Actividad															
Tareas															
Proceso															
Actividad															
Tareas															
Proceso															
Actividad															
Tareas															
Proceso															
Actividad															
Tareas															
Total horas funcionario/ mes año-cargo															

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
FORMATO: Diseño Plantilla de personal - Proyectos
Nº: 60

(1) Actividad/ Tareas/ Proceso	(2) CARGOS		CARGO 1 Horas Funcionario/ periodo tiempo		CARGO 2 Horas Funcionario/ periodo tiempo		CARGO 3 Horas Funcionario/ periodo tiempo			CARGO n Horas Funcionario/ periodo tiempo		Total Hora/ Funcionario Mes - año por PROCESO		% Jornada LABORAL	Total Personal Equivalente por proceso
	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo	Horas	Periodo Tiempo		
DTH																		
NÓMINA																		
Actividad																		
Tareas																		
CAPACITACIÓN																		
Actividad																		
Tareas																		
Proyecto																		
Actividad																		
Tareas																		
Proyecto																		
Actividad																		
Tareas																		
Total horas funcionario/ mes año/ cargo																		

Elaborado por: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ Fecha: _____

GUÍA 23 Definición de Cargos

Descripción

El Diseño de Cargos se realiza una vez adelantados los pasos de las Guías 20, 21 y 22. Incluye la definición de funciones, roles y responsabilidades; la definición de niveles de autoridad y responsabilidad y la definición de perfiles de cargo, que en su conjunto se integran al Modelo de Gestión por Procesos, para lograr una ejecución eficiente de las actividades y tareas, y alcanzar los objetivos de los procesos y, por consiguiente, de la institución.

Cada cargo en la Plantilla de Personal de la institución debe contar con funciones, roles y responsabilidades específicas, que orienten al funcionario que los ocupa, y le permitan ejecutar el rol necesario para contribuir efectivamente al logro de los objetivos de los Procesos en los cuales participa, como así también de los objetivos de la institución.

Se deben determinar las competencias, habilidades y experiencia del Talento Humano que son requeridas para el desempeño de los roles y responsabilidades, asignados al cargo a partir de la función constitucional y/o legal de la institución.

Las instrucciones para el Diseño de Cargos, se agrupan en las siguientes actividades para facilitar su diseño e implementación:

- Definición de Roles y Responsabilidades.
- Definición de Niveles de Autoridad y Responsabilidad.
- Definición de Perfiles del Cargo.

Requerimientos

- Macroprocesos, Procesos, Actividades y Tareas.
- Diseño Estructura Organizacional.
- Diseño Plantilla de Personal.

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.

- 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 el Diseño de Cargos al cumplimiento de los objetivos específicos de la institución.

Equipo MECIP

Definición de Roles y Responsabilidades

2. Retomar las Actividades y Tareas de cada Proceso diseñado del Modelo de Gestión por Procesos de la institución y las actividades de los Proyectos considerados como permanentes, asociados a cada Proceso o Dependencia.
3. Identificar, los Cargos que son necesarios para el desarrollo de las Tareas y Actividades de Proyectos, de acuerdo con la Carga Laboral determinada y el número de personas requeridas por cada Proceso y sus Proyectos asociados, según las disciplinas, profesiones o clases de cargos, como quedó consignado en los **Formatos 59, 60 y 61**.
4. Definir Funciones, Roles y Responsabilidades para cada Cargo, a partir de las Tareas y Actividades de Proyecto que justifican cada puesto de Trabajo en la Plantilla de Personal, para lo cual se debe tener en cuenta:
 - Iniciar con un verbo que implique acción, de acuerdo con el nivel jerárquico del Cargo.
 - Señalar el atributo o aspecto por el cual recae la acción, y del que es responsable el cargo.
 - Calificar el atributo.
 - Establecer términos o periodos de ejecución cuando sea requerido.

Cargos de Dirección

Utilizar verbos como: dirigir, definir, establecer, coordinar, aprobar, revisar, asignar, y otros específicos de las tareas propias del Cargo.

Cargos de Asesoría

Utilizar verbos como: asistir, asesorar, estudiar, proyectar, generar, proponer y *otros específicos de las tareas propias del Cargo*.

Cargos de Ejecución

Utilizar verbos como: elaborar, preparar, efectuar, diagramar, diseñar, proyectar, desarrollar, proponer y *otros específicos de las tareas propias del Cargo*.

Cargos de Apoyo

Utilizar verbos como: colaborar, apoyar, organizar, distribuir, registrar, ajustar y *otros específicos de las tareas propias del Cargo*.

Definición de niveles de autoridad y responsabilidad

5. Determinar a partir de los roles y responsabilidades asignados a cada cargo, aquellos que deben participar en los procesos de decisión de la institución, definiendo los niveles de autoridad y de responsabilidad correspondientes; completar el **Formato 62**, Parámetros Definición de Cargos, siguiendo las instrucciones:

- Registrar el nombre y código del Proceso correspondiente y de la dependencia a la que pertenece el cargo a analizar.
- Registrar el nombre y Código del Cargo.
- Determine el nivel de autoridad del cargo, es decir, la competencia para tomar decisiones o emprender acciones, teniendo en cuenta: la autoridad en el nivel estratégico (en la definición de objetivos, metas, políticas, estrategias, planes y programas, que direccionan las acciones a realizar); administrativo (en la distribución de recursos y coordinación de trabajos) y operativo (en la operación de los procesos).
- Marcar con una equis (X), en el campo correspondiente del formato, el nivel de autoridad del cargo, en el (3) si es estratégico, en el (4) si es administrativo o en el (5) si es operativo.
- En el campo (6), Objetivo del Cargo, definir el objetivo establecido para el cargo que se analiza.
- En el campo (7) describir las competencias que representan el nivel de autoridad del cargo, en términos de acciones que impliquen decisiones, aprobaciones, autorizaciones, asignaciones, definiciones y, en general, acciones de decisión en el nivel correspondiente.
- En el campo (8) definir las responsabilidades que debe asumir quien ocupe el cargo, por la ejecución, producción, implementación, divulgación entre otros, de las funciones asignadas al mismo.
- En el campo (9), Cualidades requeridas por el Cargo, relacionar las características especiales que debe cumplir el candidato respecto de unos estándares de conducta asociados a los principios, valores, relaciones, carácter, entre otros.

- En el campo (10), Conocimientos y Experiencia requeridos por el Cargo, definir las competencias, conocimientos, habilidades, formación académica, capacitación y experiencia profesional. Esta relación se establece de conformidad al Modelo de Gestión por Procesos, sus roles, niveles de autoridad y responsabilidad.

Si se requiere, adicionar el número de filas o de columnas necesarias para registrar la información del cargo.

6. Revisar, ajustar y aprobar de manera preliminar el Diseño de Cargos y su asignación a Procesos, de acuerdo con los procesos asignados a las dependencias y con los objetivos de la institución.

Auditoria Interna Institucional

7. Revisar la definición de los perfiles de cargos y verificar la conformidad con las funciones de la dependencia a la cual se asigna, y con los objetivos de la institución.

Comité de Control Interno

8. Revisar, analizar, ajustar y aprobar la definición de perfiles de cargos, teniendo en cuenta las observaciones de la Auditoria Interna Institucional, consignando en el acta respectiva del Comité, para continuar el trámite que corresponda, de acuerdo a las normas que se apliquen a la institución.

Directivo responsable de la implementación del MECIP

9. Coordinar la elaboración del acto administrativo por el cual se adoptan los perfiles de cargos definidos para la institución, en aplicación a las normas que rigen la entidad, de acuerdo al nivel al cual pertenece o su origen legal.
10. Integrar el acto administrativo correspondiente al Manual de Operación, una vez aprobado el diseño de cargos por el órgano o autoridad competente, socializándolo a los funcionarios públicos de la institución e iniciando el proceso de implementación, de acuerdo a las normas vigentes.
11. Anexar el **Formato 62** a los Roles y Responsabilidades del Cargo correspondiente.
12. Diseñar los mecanismos que permitan entregar y lograr el entendimiento de tales asignaciones al funcionario público que sea nombrado en el cargo, mediante los procesos de inducción y reinducción.
13. Determinar el procedimiento para socializar la información con los funcionarios públicos, relacionados con las responsabilidades del cargo analizado.
14. Revisar periódicamente las autoridades y responsabilidades asociadas a cada Proceso/Subproceso, y realizar los ajustes en caso de ser necesario.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FORMATO: Parámetros definición de Cargos

Nº: 62

(1) Proceso/Subproceso:

(2) Cargo:

Dependencia:

Nombre:

Código:

(6) Objetivo del Cargo:

Código:

Nivel de Autoridad

(3) Estratégico

(4) Administrativo

(5) Operativo

(7) Nivel de Autoridad del Cargo

(8) Nivel de Responsabilidad del Cargo Asociados a la Autoridad

(9) Cualidades requeridas por el Cargo

(10) Conocimientos y experiencias requeridas por el cargo

Conocimientos:

Habilidades requeridas por el cargo:

Formación Académica y Capacitación:

Experiencia Profesional:

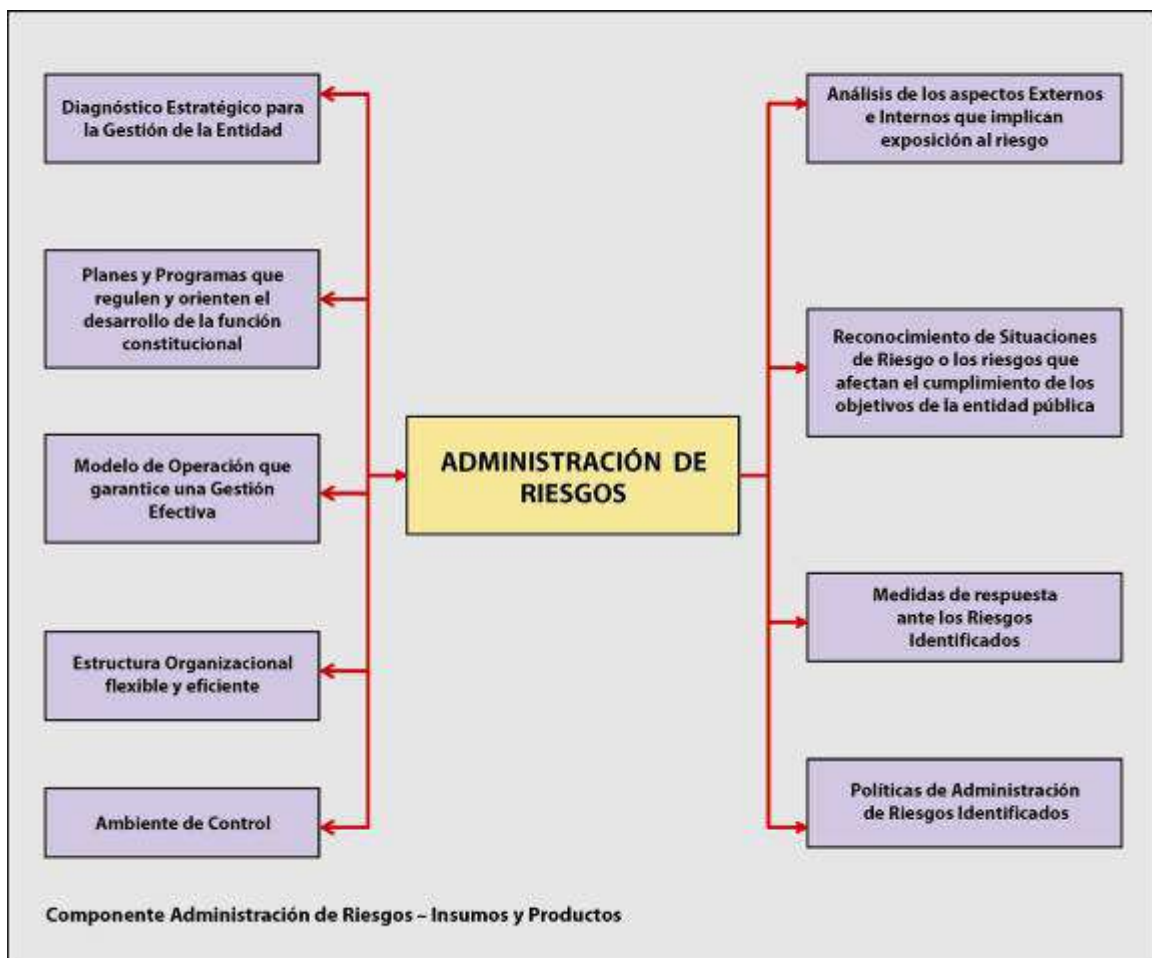
3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Contexto Estratégico del Riesgo / Identificación de Riesgos / Análisis de Riesgos / Valoración de Riesgos / Políticas de Administración de Riesgos

Se constituye en el Componente de Control que al interactuar sus diferentes Estándares, le permite a la institución evaluar aquellos eventos que pueden afectar o potenciar el cumplimiento de sus objetivos.

Para su diseño e implementación es necesario establecer métodos y diseñar herramientas que apoyen la identificación, análisis, valoración y medición de los riesgos y su impacto, como base para la definición de políticas necesarias para su administración.

Este componente habilita a la institución, para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales o detectar posibilidades de mejora de estos objetivos. Para ello, se integran cinco Estándares de Control: **El Contexto Estratégico del Riesgo** que permite establecer las condiciones internas y externas que generan posibles situaciones de riesgo; **la Identificación de Riesgos** que define los agentes generadores, causas y efectos de las situaciones de riesgo; **el Análisis de Riesgos** que aporta probabilidad de ocurrencia; **la Valoración de Riesgos** para medir la exposición de la institución a los impactos del riesgo. Todos estos Estándares conducen a la definición de criterios base, para la formulación del Estándar de Control que se consolida en las **Políticas de Administración de Riesgos**.



La Administración de Riesgos se consolida en un Ambiente de Control adecuado a la institución y en un Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión, aportando a su vez, en forma integral con estos dos primeros Componentes del Control Interno, las bases para el desarrollo adecuado de las Actividades de Control, necesarias para la ejecución de operaciones de la institución pública.

Metodología de diseño e implementación

Para el Diseño e Implementación de la Administración de Riesgos, se toma como base el Modelo de Gestión por Procesos y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer posibles riesgos en los Macroprocesos, Procesos y Actividades.

Para efectos de la expedición de Políticas que orienten el manejo adecuado de los riesgos, se hace necesaria la construcción de diferentes herramientas que permitan identificar y analizar los diferentes riesgos de la institución, estableciendo sus causas, efectos y posibilidades de manejo.

La correcta administración de Riesgos, por lo tanto, toma como base inicialmente la identificación de los eventos, externos e internos, y de las operaciones que pueden afectar el desarrollo de la función administrativa de la institución. Una vez establecidos los eventos, estos deben asociarse a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en los procesos. Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices que garantizan una razonable Administración de Riesgos.

Instrumentos de diseño e implementación

Adicionalmente a los instrumentos establecidos en las Guías del presente Manual, para la implementación de este Componente de Control se pueden tener en cuenta los principales estándares mundiales de administración de riesgos globales que detallamos a continuación:

- COSO –Enterprise Risk Management.
- Nuevo Acuerdo de Basilea (Basilea II).
- The King Report –Code of Corporate Practices and Conduct.
- Risk Management -AS/NZS 4360:199.
- ORCA.

3.1 Contexto Estratégico del Riesgo

El CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO permite identificar situaciones que afecten la operación de la institución o el cumplimiento de sus objetivos, a fin de establecer el lineamiento estratégico que oriente las decisiones de la entidad frente a los riesgos que la puedan afectar.

El Contexto Estratégico del Riesgo es producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de factores internos y externos que pueden generar situaciones de riesgo. Un análisis más acertado requiere tener en cuenta la función de la institución, su misión y visión, la estructura

organizacional, los aspectos operativos, financieros y legales, y la percepción de los diferentes grupos de interés.

a) Procedimiento

1. Identificar las situaciones de riesgo asociadas a las debilidades internas de la institución y a las amenazas de su entorno externo, originadas en factores previamente determinados y ajustados a las características propias de la entidad. Estos factores se definen a base de los análisis Estratégico Externo y Estratégico Interno, realizados previamente para el Estándar de Control Planes y Programas.
2. Elaborar un Informe de Contexto Estratégico del Riesgo que, además de incluir las Debilidades internas y externas de la institución, incluya sus Fortalezas y Oportunidades, ya que éstas últimas podrán ser de utilidad en el momento de definir los controles para los riesgos. Dicho informe servirá de base para el desarrollo integral de la Administración de Riesgos y fijación de las políticas correspondientes.

b) Instructivo de diseño e implementación

La **GUÍA 24** presenta los instructivos para la implementación del Estándar de Control Contexto Estratégico del Riesgo.

c) Instrumentos de Diseño e Implementación

Los **FORMATOS 63, 64 Y 65** presentan los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 24 Elaboración Contexto Estratégico del Riesgo

Descripción

El CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO se establece a partir de la identificación de circunstancias internas y externas a la institución, que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Constituye la base para la identificación de los Riesgos en los Objetivos Estratégicos, Procesos/Subprocesos, Actividades. Su análisis es realizado a partir del conocimiento de las situaciones del entorno político, social, económico, cultural, tecnológico y ambiental. Se complementa con el estudio interno de la institución, el diagnóstico del AMBIENTE DE CONTROL, la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, el MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS y el cumplimiento de los PLANES Y PROGRAMAS.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la Institución.
- Normas que regulan la Institución.
- Diagnósticos del Ambiente de Control.
- Definición del Modelo de Gestión por Procesos de la Institución.
- Planes y Programas de la Institución.
- Proyectos de la Institución.
- Análisis Estratégico Interno y Externo.
- Matriz F.O.D.A

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.
- 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 para el análisis del Contexto Estratégico del Riesgo, teniendo en cuenta la metodología establecida y ajustando a los requerimientos específicos de la institución, de acuerdo con su función constitucional y legal, y sus objetivos.

Equipo MECIP

2. Definir las situaciones de riesgo, tomando como base las Amenazas y Debilidades identificadas para la institución en el Análisis Estratégico del Elemento Planes y Programas. Para ello se debe completar el **Formato 63**, Contexto Estratégico del Riesgo - Análisis Externo, y el **Formato 64**, Contexto Estratégico del Riesgo - Análisis Interno, tomando como base las Amenazas y Debilidades identificadas en los Formatos 30 y 31 de la Guía 12.

Obtener la siguiente información del entorno de la institución:

- Análisis realizados para establecer el conjunto de planes y programas de la Institución.
- Estudios económicos, políticos, sociales y culturales publicados recientemente.
- Información sobre los avances tecnológicos de interés para la Institución.
- Estudios geológicos y de fenómenos naturales en la región.
- Información sobre las necesidades, peticiones y quejas presentadas por los grupos de interés a la Institución.

Del funcionamiento interno de la institución obtener la siguiente información:

- La función que la Constitución y la norma específica le otorga.
- La norma o normas que regulan la Institución.
- El Diagnóstico del Ambiente de Control y de sus Estándares de Control.
- El Modelo de Gestión por Procesos de la Institución.
- La Estructura Organizacional.
- El conjunto de Planes y Programas vigentes.
- Los Proyectos.
- Información sobre la suficiencia o carencia de recursos humanos, tecnológicos y financieros en la Institución.

3. Completar el **Formato 65**, Informe de Contexto Estratégico del Riesgo; con el análisis de la información citada en numeral anterior elaborar el diagnóstico externo y el diagnóstico interno sobre el grado de vulnerabilidad de la institución, a partir de las situaciones de riesgo asociadas a las debilidades y amenazas del Análisis Estratégico.
4. Entregar los **Formatos 63, 64 y 65** al Comité de Control Interno y a la Auditoría Interna Institucional.

Auditoría Interna Institucional

5. Analizar la congruencia y totalidad de las situaciones de riesgo definidas, con las debilidades y amenazas identificadas, a partir de los factores internos y externos. Presentar observaciones y recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

6. Analizar y ajustar el informe de Contexto Estratégico del Riesgo, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones de la Auditoría Interna Institucional y autorizar continuar con la Identificación de Riesgos.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESTÁNDAR: CONTEXTO ESTRATÉGICO
FORMATO: Contexto Estratégico – Análisis Externo
Nº: 63

Amenaza / Riesgo	(1) Amenazas	(2) Situación de Riesgo
Factores		
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 Normativas sobre el ingreso y retiro de Funcionarios.		
3. Sociales		
3.1 Porcentaje de Población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
3.2 Diversidades étnicas y culturales.		
3.3 Situaciones de orden público.		
3.4 Situaciones de Desplazamiento Social.		
3.5 Nivel de Desempleo.		
3.6 Nivel de Delincuencia.		
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 a la Institución.		
5.2 Alianzas estratégicas para ejecutar Programas y Proyectos.		
5.3 Apoyo de la Cooperación Internacional.		
6. Geográficos		
6.1 Facilidad de Acceso a la Institución considerando su ubicación geográfica.		
6.2 Nivel de Desarrollo Económico y Social de las regiones que rodean la Institución.		
Elaborado por:	Fecha:	
Revisado por:	Fecha:	
Aprobado por:	Fecha:	

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESTÁNDAR: CONTEXTO ESTRATÉGICO
FORMATO: Contexto Estratégico - Análisis Interno
Nº: 64

Debilidad / Riesgo	(1) Debilidades	(2) Situación de Riesgo
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 al cumplimiento de sus funciones y objetivos.		
1.4 Adecuada Estructura Organizacional para la toma de decisiones.		
1.5 Comunicación y control de los directivos para la Operación de la Institución.		
2. Capacidad Tecnológica		
2.1 Habilidad técnica para ejecutar los procesos que le competen.		
2.2 Capacitación 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 del Talento Humano en la Institución.		
3.2 Nivel de pertenencia de los funcionarios con la Institución.		
3.3 Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales.		
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 o bienes que suministra la Institución.		
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 Deficit/superavit acumulado o proyectado.		
5.2 Estructura de Ingresos.		
5.3 Estructura de Gastos		
5.4 Efecto (fiscal- económico- financiero) de las políticas de ingresos.		
5.4 Efecto (fiscal- económico- financiero) de las políticas de gastos.		
5.5 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: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESTÁNDAR: CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO
FORMATO: Informe de Contexto Estratégico
Nº: 65

INFORME DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO

DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

3.2 Identificación de Riesgos

La IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS es el paso que sucede al Análisis del Contexto Estratégico del Riesgo. Posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la institución, que presentan algún grado de amenaza al logro de la función de la institución pública, con efectos desfavorables para sus grupos de interés, a partir de los cuales se analizan los agentes generadores, las causas y los efectos que se pueden presentar con su ocurrencia.

La identificación de Riesgos constituye la base para el análisis de Riesgos, que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas, previamente evaluadas en su alcance y efectividad.

a) Procedimiento

1. Identificar el riesgo que representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución o del Macroproceso analizado. La identificación se hace a través de:
 - Los Objetivos Institucionales de la Institución, definidos en el Estándar de Control Planes y Programas, y
 - El despliegue del Modelo de Gestión por Procesos, en Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades.

La identificación implica definir los riesgos, para lo cual **puede** utilizarse el Glosario de Riesgos, adjunto a la Guía 25, **para ser complementado con información que posee la institución.**

2. Identificar **los agentes generadores**, que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, equipos, instalaciones y entorno.
3. Determinar **las causas**, razones o motivos por los cuales se genera un riesgo. Su identificación es necesaria, ya que ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y, por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.
4. Determinar **los efectos** o consecuencias de la ocurrencia del riesgo, sobre los objetivos de la institución. Generalmente, los efectos se presentan en personas o bienes materiales o inmateriales. Algunos de los efectos más importantes son: daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen y pérdida de mercado.

b) Instructivo de diseño e implementación

La **GUÍA 25** presenta las instrucciones para la implementación del Elemento Identificación de Riesgos.

c) Instrumentos de Diseño e Implementación

Los **FORMATOS 66, 67, 68, 69 y 70** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 25 Identificación de Riesgos

Descripción

La Identificación de Riesgos permite reconocer los eventos que puedan afectar negativamente la institución y definir sus características, los agentes generadores, las causas y los efectos.

La Identificación de Riesgos parte del Análisis Estratégico y constituye la base para el Análisis de Riesgos. Debe realizarse para los Objetivos Institucionales de la institución, así como para todo el despliegue del Modelo de Gestión por Procesos, identificando riesgos en los Macroprocesos/Procesos/Subprocesos y Actividades.

Requerimientos

- Objetivos Institucionales de la Institución.
- Matriz de Relación Objetivos de Macroprocesos/Procesos.
- Informe de Contexto Estratégico del Riesgo.
- Matriz de Interacción de Macroprocesos.

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 para la Identificación de Riesgos, teniendo en cuenta el Informe de Contexto Estratégico del Riesgo Interno y Externo y los requerimientos específicos de la institución, de acuerdo con su función constitucional y legal, y sus objetivos institucionales.
2. Elaborar y actualizar el Glosario de Riesgos de la Institución a base de la Guía anexa a este documento (cabe destacar que este Glosario es apenas un ejemplo de los riesgos que pueden afectar a una institución tipo; por ello cada entidad deberá elaborar su propio Glosario de Riesgos, acorde al negocio en el que se encuentra y sus características propias).

Equipo MECIP

3. Analizar el Informe de Contexto Estratégico del Riesgo realizado según instrucciones dadas en la Guía 24, Contexto Estratégico del Riesgo.
4. Consultar las experiencias obtenidas por otras instituciones similares, las cuales proporcionan indicios de Riesgos que puedan presentarse en los Macroprocesos de la Institución
5. Analizar publicaciones sobre Riesgos presentadas en las instituciones públicas.
6. Consultar los casos o estadísticas de Riesgos ocurridos en la Institución.

Identificación de Riesgos en los Objetivos Institucionales

7. Identificar para cada uno de los Objetivos Institucionales definidos en el **Formato 35**, de la Guía 13 - Diseño Planes y Programas-, los riesgos que pueden afectar el logro de los mismos, utilizando para ello el Glosario de Riesgos de la Institución.
8. Verificar que ningún riesgo esté antecedido por las palabras: ausencia de, falta de, poco(a), escaso(a) o que corresponda a deficiencias de control. En caso de que esto ocurra se debe eliminar, ya que no está correctamente identificado o analizar si es una causa.
9. Identificar los Riesgos de los Objetivos Institucionales, utilizando el **Formato 66**, Identificación de Riesgos – Objetivos Institucionales, siguiendo el procedimiento:
 - En la columna (1), Objetivo, registrar el objetivo institucional a analizar.
 - En la columna (2), Riesgos, listar cada uno de los riesgos identificados en el paso siete (7) de esta Guía. Adicionar tantas filas como riesgos identificados para cada objetivo institucional.
 - En la columna (3), Descripción, describir el riesgo identificado, narrando brevemente en qué consiste.
 - En la columna (4), Agente Generador, para cada riesgo establecer el agente generador de la siguiente lista: personas, materiales, equipos, instalaciones o entorno, y especifique qué, quién o cuáles son los agentes generadores de cada uno de los riesgos identificados.

- En la columna (5), Causas, establecer las causas de la materialización del riesgo.
- En la columna (6), Efectos, enumerar los efectos que puede ocasionar la ocurrencia del riesgo.
- Puede presentarse más de un efecto para un mismo riesgo. A continuación se proponen algunos posibles efectos para tener en cuenta:
 - Lesiones o fallecimientos.
 - Sanciones.
 - Daño de la información.
 - Pérdidas económicas.
 - Daño de bienes.
 - Interrupción de servicios.
 - Daño de imagen.
 - Daño al ambiente.
 - Pérdida de mercado.

10. Verificar que ningún riesgo sea igual a un efecto. En caso que esto ocurra, se debe eliminar el riesgo o replantearlo.

Identificación de Riesgos en los Macroprocesos

11. Diligenciar el **Formato 67**, Identificación de Riesgos Macroprocesos, de acuerdo con las siguientes instrucciones:
- Indicar en la columna (1), Macroproceso, el nombre del Macroproceso al cual se le están identificando los riesgos.
 - En la columna (2), Objetivo, registrar el objetivo del Macroproceso.
 - Identificar en cada uno de los Macroprocesos, los eventos o posibles situaciones que puedan afectar el logro de sus objetivos.
 - Para la identificación de los Riesgos en los Macroprocesos, su descripción, determinación del Agente Generador, Causas y Efectos, utilizar el mismo procedimiento definido en el numeral 9 anterior.

Identificación de Riesgos en los Procesos/Subprocesos

12. Diligenciar los **Formatos 68 y 69**, Identificación de Riesgos Procesos/ Subprocesos, repitiendo las instrucciones del numeral 11.

Identificación de Riesgos en las Actividades

13. Diligenciar el **Formato 70**, Identificación de Riesgos -Actividades, repitiendo las instrucciones del numeral 11.
14. Presentar al directivo del área a cargo del Control Interno, los informes de Identificación de Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades, para obtener la aprobación del Comité de Control Interno.

Auditoria Interna Institucional

15. Analizar la identificación de riesgos para los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades, verificando la pertinencia con sus respectivos objetivos y los objetivos de la institución, presentando sus observaciones y recomendaciones al Comité de Control Interno.

Comité de Control Interno

16. Analizar la pertinencia de los riesgos identificados, con los objetivos institucionales Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones de la Auditoria Interna Institucional.
17. Ajustar y aprobar la Identificación de Riesgos y autorizar la continuación del Análisis de Riesgos.

GLOSARIO DE RIESGOS

- **ACCESO ILEGAL:** posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.
- **ACCIDENTES:** suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.
- **ACTOS MALINTENCIONADOS:** hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.
- **ALUDES:** gran masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña con violencia.
- **ATENTADOS:** llevar a cabo una acción que cause daño grave a una persona o cosa.
- **AUSENTISMO:** no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.
- **CAMBIOS CLIMÁTICOS:** alteración en las condiciones climáticas.
- **CELEBRACIÓN INDEBIDA DE CONTRATOS:** intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

- **COHECHO:** aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento.

Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurren en cohecho.

- **COLAPSO DE OBRA:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.
- **COLAPSO DE TELECOMUNICACIONES:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.
- **CONCUSIÓN:** cuando un funcionario público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o promete para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o los solicite.
- **CONFLICTO:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.
- **CONFLICTO ARMADO:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante, por medios pacíficos, y deriva en un estado de guerra constante.
- **CONTAMINACIÓN:** alterar la pureza de una cosa.
- **CORRUPCIÓN DE ALIMENTOS, PRODUCTOS MÉDICOS O MATERIALES PROFILÁCTICOS:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de éste riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.
- **CORTOCIRCUITO:** circuito eléctrico que se produce accidentalmente por contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.
- **CULTIVOS ILÍCITOS:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.
- **DEFRAUDACIONES:** este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropien de energía eléctrica, agua, gas natural, o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas, cuando sean declarados tributos por un valor inferior al que por ley corresponde.
- **DEMANDA:** escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.
- **DEMORA:** tardanza en el cumplimiento de algo.

- **DESACIERTO:** equivocación o error en la toma de decisiones.
- **DESPILFARRO:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.
- **DETERIORO:** daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.
- **DISTURBIOS:** Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.
- **DOLO:** toda aserción falsa o disimulación de lo verdadero. Fraude, simulación o engaño.
- **ELUSIÓN:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.
- **ENCUBRIMIENTO:** tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito, o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.
- **ENFERMEDADES:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.
- **EPIDEMIA:** enfermedad infecciosa que, durante un cierto tiempo, ataca simultáneamente en un sitio más o menos extendido a un gran número de personas.
- **EROSIÓN:** proceso geomórfico exógeno, que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento o el hielo.
- **ERROR:** idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una normas establecida.
- **ESPECULACIÓN:** poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.
- **ESPIONAJE:** observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.
- **ESTAFA:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.
- **ERROR:** opinión, concepto o juicio falso que proviene de percepción inadecuada o ignorancia; también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.
- **EVASIÓN:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.
- **EXCLUSIÓN:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.
- **EXTORSIÓN:** causar que una persona haga, tolere u omite alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
- **FALSEDAD:** cuando un funcionario público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle

total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento, ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales, o usarlos fraudulentamente.

- **FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.
- **FALLA GEOLÓGICA:** fractura o zona de fracturas en rocas cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.
- **FALLAS DE HARDWARE:** defecto que puede presentarse en los Comités de un sistema informático, que impide su correcto funcionamiento.
- **FALLAS DE SOFTWARE:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo.
- **FLUCTUACIÓN TASA DE CAMBIO:** variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país, expresado en términos de la moneda de otro país.
- **FLUCTUACIÓN TASAS DE INTERÉS:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.
- **FRAUDE:** inducir a cometer un error, a un funcionario público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien – sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.
- **HUELGAS:** interrupción indebida del trabajo que realizan los funcionarios públicos para obtener del gobierno cierta pretensión, o para manifestar una protesta.
- **HURACANES:** viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.
- **HURTO:** apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.
- **INCENDIO:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.
- **INCUMPLIMIENTO:** no realizar aquello a que se está obligado.
- **INEXACTITUD:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.
- **INFLUENCIAS:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.
- **INFRACCIONES:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

- **INSTIGACIÓN:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
- **INUNDACIÓN:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus causas normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.
- **IRREGULARIDADES:** actos intencionales por parte de uno o más individuos de la administración, funcionarios.
- **LESIÓN DE CONFIANZA:** daño o perjuicio causado en los contratos onerosos, especialmente en las compras y ventas por no hacerlas en su valor justo.
- **OMISIÓN:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro, o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.
- **PARO:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.
- **PECULADO:** cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido, de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
- **PRESIONES INDEBIDAS:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.
- **PRESTACION ILEGAL DE SERVICIOS:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público, o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.
- **PREVARICATO:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley; u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del funcionario público.
- **RAYO:** chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
- **RUIDO:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.
- **RIESGO DE PRECIO:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de los insumos y productos.
- **RIESGO DE CRÉDITO:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.
- **RUMOR:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.